



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 69. Maig 2024

ISSN: 2659-5273

La importància de la formació destinada al personal de l'Administració pública. El paper de la persona formadora

Diego Enri Bernabeu

Formació als municipis

(Departament de Promoció Econòmica i Desenvolupament Local)



El contingut de la REVISTA *ALIMARA* de l'IMAS està subjecte a una llicència de Reconeixement No Comercial_Sense Obra Derivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Resum

La formació del personal al servei d'una administració pública és un element fonamental per garantir la millora de les competències i de la professionalitat del seu personal, amb el propòsit d'assegurar-ne el bon funcionament com a servei públic en atenció a la ciutadania.

En un acció formativa hem de valorar la figura de la persona formadora com a clau per obtenir els èxits desitjats, ja que és aquesta qui ha de dur a terme la formació organitzada. Aquesta proposta cerca servir d'orientació o de guia en el disseny, la impartició i l'avaluació d'una acció formativa dirigida al personal al servei d'una administració pública. La persona docent, a més de tenir unes competències pedagògiques adequades per garantir la qualitat del procés d'ensenyament-aprenentatge, ha d'assumir que la seva tasca va més enllà de la simple transmissió de coneixements, i ha de mostrar un perfil facilitador de l'aprenentatge, que ajudi l'alumnat a desenvolupar les competències necessàries per complir millor les seves funcions en l'entorn laboral.

Trobarem referències sobre matèries relacionades amb la tasca docent que assenyalen com millorar els processos d'ensenyament-aprenentatge i que faciliten l'enteniment de les funcions de la persona formadora per contribuir significativament a l'èxit de l'acció formativa i al desenvolupament professional del personal destinatari de la formació.

Paraules clau

Aprenentatge en adults, formació contínua, habilitats docents, disseny de la formació, metodologia participativa, avaluació i millora.

1 Introducció. El procés de l'aprenentatge

Hi ha diversos enfocaments que defineixen què és l'aprenentatge des de diferents perspectives i estratègies pedagògiques, però en aquesta proposta volem començar prestant atenció a la definició que ens ofereix Javier Martínez Aldanondo (2020) sobre què és una persona intel·ligent. Ell la defineix com «La capacitat de preveure o d'adaptar-se a un nou entorn amb la possibilitat de transformar-lo per millorar les circumstàncies existents».

Aquesta definició ens parla de la capacitat de la persona de comprendre i d'anticipar els canvis en el seu voltant, d'aprendre de les experiències passades i aplicar un coneixement nou per a situacions noves i poder obtenir resultats positius. Així, una persona intel·ligent no és només la que pot adaptar-se a un entorn canviant, sinó que també és la que té la capacitat d'aprendre i com més aviat millor.

A continuació anirem exposant conceptes d'aquest autor, que relacionen aquests dos processos cognitius, connectant estretament la intel·ligència amb l'aprenentatge.

1.1 Què és aprendre?

L'aprenentatge es dona en el moment que la persona té la necessitat d'adaptar-se a un entorn nou. S'ha de veure com reacciona i com s'enfronta a aquest canvi. En un entorn laboral, la persona no pot arriscar-se a continuar fent el mateix de sempre, ha de mantenir-se obert, flexible i adaptar-se a les noves situacions que se li presentin, perquè sinó acabarà convertint-se en un objecte fàcilment substituïble.

- **Aprendre és emmagatzemar una experiència reutilitzable en el futur.**

L'individu ha d'entendre que per aprendre ha de passar obligatòriament per un procés de canvi. Ha de tenir la intenció i voler superar, per exemple, les circumstàncies de crisi, de vergonya o d'esforç que es donen durant un canvi en la superació d'una etapa nova.

Però quin és el problema que ens trobam en l'actualitat?

Avui en dia el problema és la velocitat, ja que, cada vegada que ens trobam amb la necessitat d'un entorn nou, l'acceleració és molt més profunda i això fa que no sigui possible planificar el canvi, ni preveure com fer la transició cap a un nou aprenentatge. Estam d'acord que la culpa d'aquesta velocitat és a causa de canvis tecnològics nombrosos que es donen en aquest temps que vivim.

Però quin impacte té la velocitat en el procés del canvi? Doncs, que el coneixement que puguem tenir avui, demà ha caducat. En altres temps, el que sabies et servia per a tota la vida, però ara ja només et serveix per a períodes molt curts de temps i el coneixement d'avui no és garantia de coneixement per a demà i l'única sortida i alternativa que pots tenir és entrar en un cicle d'aprenentatge.

Estratègies en el procés d'aprenentatge

1. La persona ha d'haver-se format i tenir uns coneixements.
2. L'entorn, com hem explicat, està en un canvi continu i el coneixement que pugui tenir la persona segurament ja no ser útil. Llavors, és necessari desenvolupar la capacitat d'adaptar-se al canvi.
3. Aquí entra en valor voler «desaprendre» i tenir la capacitat d'aprendre coses noves per canviar-les.

4. El canvi ja no es converteix en un estat consolidat i únic, sinó que es torna un procés permanent i cíclic. Les persones, de manera inconscient, han d'estar tot el temps prenent decisions i actuant sobre el seu context a partir de:

- La gestió del propi coneixement que ja tenim, perquè primer utilitzam el que ja sabem.
- I quan no en tenim el coneixement hem d'acudir a un procés d'aprenentatge nou, per tornar a emmagatzemar els sabers nous i poder utilitzar-los en el futur.

– **Aprendre és un procés personal i intransferible.**

No és pot transferir d'una persona a una altra i és aquesta mateixa qui, per aprendre, ha d'estar disposada a oblidar el que ja sap, per després adquirir els coneixements nous que li facilitin poder actuar sobre escenaris diferents.

– **Aprendre és una acció personal però no individual... és col·lectiva, perquè aprenem amb els altres.**

És més intel·ligent aprendre amb altres persones, perquè el procés és més enriquidor i més ràpid. Aprenem col·laborant en xarxa amb els altres, quan et relaciones i interactues amb ells, i tens la possibilitat de veure com ho fan, intercanviant idees, rebent suport o ajuda, etc., en definitiva, treballant en equip, enriquint-te de l'experiència d'altres persones amb perfils i habilitats diferents.

1.2 Com aprenen les persones

Aprendre exigeix recordar perquè és necessari emmagatzemar en la memòria les experiències que seran reutilitzables en el futur. Les persones aprenen millor a través de la pràctica i la participació activa en l'experiència directa, ja que és més potent la memòria sobre les experiències viscudes que les formacions de caire teòric.

En el cervell s'emmagatzema l'aprenentatge. L'individu té un òrgan, el cervell, dissenyat per garantir l'aprenentatge i la gestió del coneixement. De manera inconscient en la memòria, aprèn el que li va ocorrent i gestiona el coneixement quan el necessita. Aquest procés no depèn del nombre de neurones ni de la mida del cervell, depèn de la riquesa i de la diversitat en les connexions que s'hi donen dintre, ja que es tracta de la qualitat de les sinapsis entre les neurones.

1.3 La motivació per l'aprenentatge

És un estat intern que activa i orienta la conducta de la persona per aconseguir un fi o objectiu determinat. Aplica una força que impulsa la persona a fer una acció concreta, amb

l'objectiu d'aconseguir una certa satisfacció i que estima que arribarà posant en marxa aquesta acció.

La motivació és una força endògena, ningú pot motivar una altra persona, el que sí es pot fer és disposar les condicions necessàries que incitin, mantinguin o dirigeixin les conductes de la persona, sempre que aquesta vulgui satisfer-ne les necessitats. En aquest cas, és la persona docent la responsable de posar els mitjans idonis per a què es donin els millors resultats d'aprenentatge.

Els adults aprenen de manera més eficaç quan tenen un sentiment d'elecció i de control sobre el seu aprenentatge, tal com afirma la teoria de la motivació intrínseca (d'elecció) de William Glasser (1965). La persona està influenciada per les seves experiències vitals i coneixements previs quan:

- Poden relacionar la informació amb situacions de la vida real.
- Tenen l'oportunitat d'aprendre mitjançant activitats específiques i pràctiques.
- Poden responsabilitzar-se del propi aprenentatge.
- La formació acaba sent rellevant per a les seves necessitats immediates, tasques o rols socials.

1.4 Com aprenen una organització

La formació és una eina per transferir coneixement, però està dirigida, generalment, perquè aprenguin els individus d'una organització, però això no basta per dir que l'organització està aprenent.

– Què ha de fer una organització per aprendre?

Les organitzacions que estan creades avui en dia no estan dissenyades per aprendre, estan creades en un món anterior estable i predictable. Una organització no té un cervell per aprendre com un individu, ni pot capturar l'experiència, ni emmagatzemar el coneixement ni tampoc assegurar-se que el reutilitzarà en el futur.

Com ha d'actuar una organització per aprendre?

Com hem explicat abans, un cervell és una xarxa de neurones connectades entre si mateixes; i una organització és una xarxa d'individus que actua com un «gran» cervell. L'aprenentatge en una organització no depèn de la suma dels seus membres (neurones), sinó de les connexions o relacions que construeixen entre ells (sinapsis).

S'han de conjuntar les persones indicades, no les millors:

Per donar oportunitats a l'organització a aprendre, col·laborar, compartir, sistematitzar, etc., cal combinar els coneixements individuals i transformar-los en un coneixement col·lectiu. Per tant, hi ha d'haver una persona responsable, dintre de l'organització, que

faciliti aquesta connexió entre individus, perquè les organitzacions només funcionen gràcies al coneixement de les persones i les connexions entre elles.

Si la quantitat i qualitat de connexions entre els membres d'una organització és dèbil i poc densa no hi ha aprenentatge. No importa si l'organització està plena d'individus potents individualment i molt ben formats, si no hi ha una connexió entre ells.

La persona responsable d'una organització no ha d'esperar que els individus col·laborin per iniciativa pròpia, o esperar a veure quan tinguin temps o desitjar que tinguin bones relacions entre ells, perquè interaccionin i hi hagi una col·laboració en el col·lectiu que gestiona.

Compromís individual i col·lectiu

Sempre s'ha d'estar disposat a seguir «aprenent» i assumir que el món canvia i que tot el que saps avui, demà serà diferent. Tot això provoca que sigui necessària una revolució cognitiva i un canvi cultural en les organitzacions d'avui, ja que ha d'existir una motivació per passar de gestionar el que ja saben i treballar amb el que ja coneixen, amb eines que saben com funcionen, a acceptar haver de gestionar un aprenentatge nou, amb la incertesa de construir coses noves en ambients diferents a aquells que ja coneixen.

– El sentit de la formació per a l'aprenentatge d'una organització.

Una acció formativa s'ha de dissenyar i impartir amb la finalitat d'aconseguir una millora en l'organització, fent-la més eficaç i eficient. Per això, s'han d'establir uns objectius que capacitin igualment tant el destinatari directe (l'individu) com l'indirecte (l'equip, el departament o l'organització) cercant:

- Incrementar la professionalitat i competència del personal de l'organització.
- Millorar la qualitat dels serveis prestats i desenvolupar serveis nous per donar resposta a necessitats noves.

En aquest cas, les organitzacions «intel·ligents» també afavoreixen l'aprenentatge quan creen equips de treball, comunitats de pràctica, etc. que cerquen fomentar dintre d'un entorn normalitzat, l'aprenentatge i la innovació en la seva organització.

2 La formació dirigida al personal d'una administració pública

Treballar en una administració pública requereix d'una combinació d'habilitats tècniques, organitzatives i de tracte amb el públic, dins un marc normatiu, en els darrers temps molt variable, que regula el perfil dels seus treballadors com a persones autònomes, de valors i creences pròpies i amb un bagatge vital i professional. Aquest personal requereix:

- Tenir les habilitats tècniques i competències necessàries per afrontar les seves responsabilitats de manera eficaç, oferint una productivitat personal, reduint errors i temps d'execució.
 - Tenir bones habilitats organitzatives i capacitat de planificar i d'administrar càrregues de treball i recursos.
 - Tenir una actitud professional i accessible, i respectar la confidencialitat.
 - Posseir bones habilitats orals i escrites.
 - Ser un col·laborador d'equip eficaç i tenir bones habilitats interpersonals per tractar amb el públic.
 - Adaptar-se als canvis legislatius, tecnològics i socials que afecten l'Administració pública.
 - Adaptar-se als processos interns i a les noves demandes i reptes que es presenten en un entorn en evolució constant.
 - Tenir bones capacitats en TIC per gestionar, actualitzar i extreure informació de sistemes informàtics.
- Definició de les competències i funcions per a llocs de treball a l'Administració pública¹

Les competències són les habilitats, coneixements i actituds que una persona ha de tenir per poder desenvolupar amb èxit les tasques i responsabilitats d'un lloc de treball determinat. Aquestes competències es poden classificar en diferents tipus:

- tècniques (relacionades amb les habilitats i els coneixements específics del lloc)
- transversals (com el treball en equip, la comunicació o la resolució de problemes)
- personals (com la iniciativa, la flexibilitat o l'atenció al públic)

Les funcions, per altra banda, són les tasques i responsabilitats concretes que ha de dur a terme una persona en un lloc de treball. Aquestes funcions es defineixen a partir de les necessitats de l'organització i els objectius del lloc de treball. Algunes funcions típiques poden ser la planificació i l'organització del treball, la supervisió d'equips, la resolució d'incidències, la realització d'informes, etc.

– Estratègies per promoure l'aprenentatge a l'Administració pública

Una necessitat formativa sorgeix de la discrepància entre el perfil competencial ideal per a l'acompliment d'un lloc de treball i el perfil competencial real. Per tant, en la formació és clau:

- Conèixer la definició del rendiment, esperat segons la descripció d'un lloc de treball i les competències per dur a terme les tasques encomanades.

¹ *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*. Diputació de Barcelona. Consulta 11/04/2023. Recuperat de: <https://www.diba.cat/documents/477802/17669926/DiccionariCompetencies/a61cf12c-ac2b-4e5f-adcb-7cd9a921300f>.

- Assegurar-se que les accions formatives que s'organitzin tinguin objectius relacionats amb les demandes que necessita l'Administració pública.
- Desenvolupar una cultura de l'aprenentatge, donant reconeixement al valor de l'aprenentatge dins de l'organització.
- Dissenyar programes de formació contínua que siguin flexibles per adaptar-se als horaris i estils d'aprenentatge dels estudiants adults.

2.1 La formació contínua

Formar una persona suposa aconseguir un canvi de les seves actituds, coneixements, destreses o habilitats, facilitant-li la substitució de pautes de comportament antigues per altres de noves, tant a nivell del seu desenvolupament professional com també personal i grupal.

Com hem explicat en el punt anterior, les habilitats requerides pels treballadors d'una administració pública estan contínuament canviant, ja que aquests s'enfronten a problemes cada cop més complexos, en societats en evolució constant. Per tant, és crucial que el treballador tenguí un espai on pugui actualitzar els seus coneixements i les seves competències, fent valer la formació com a eina bàsica per al procés de modernització en una organització.

L'aprenentatge al llarg de la vida de l'empleat públic té com a objectiu fomentar-ne el desenvolupament personal i professional, així com afegir valor a l'organització i millorar la qualitat dels serveis públics.

La formació contínua al lloc de treball ha de permetre adquirir, desenvolupar i millorar les competències professionals, mobilitzant una sèrie d'aprenentatges per trobar les respostes adequades a les diferents situacions i contextos que es plantegen al llarg de la vida laboral del treballador.

És necessari relacionar l'acció formativa amb el context professional a partir de situacions extretes de la pràctica professional, cercant aprenentatges associats a la competència i integrant-los a partir de situacions o problemes extrets de la pràctica professional, per tant, en el moment de dissenyar i programar una acció formativa basada en l'aprenentatge competencial cal:

- Conèixer el col·lectiu al qual ens dirigim.
- Identificar les diferents situacions en què es pot practicar dins l'acció formativa.
- Contextualitzar les activitats d'aprenentatge en situacions semblants a les de la pràctica professional.
- Escollir les metodologies més adequades, segons l'aprenentatge dels diferents tipus de continguts i temàtiques.
- Plantejar situacions en què els participants hagin de posar en joc els diferents tipus de continguts de forma integrada (simulacions, anàlisi de casos, resolució de problemes...).

3 El perfil del formador

La persona formadora és una figura essencial en l'organització i en l'èxit d'una acció formativa destinada al personal al servei d'una administració pública.

El perfil ideal combina coneixements tècnics, habilitats didàctiques, obertura a l'aprenentatge i un enfocament pràctic, amb l'objectiu d'aconseguir una formació efectiva que contribueixi a millorar les organitzacions públiques. Alguns dels requisits podrien ser els següents:

- **Coneixement de l'entorn organitzatiu i normatiu que envolta l'Administració pública:** ha d'entendre la diversitat i la complexitat del context de les organitzacions públiques, a més de tenir un coneixement profund del marc normatiu per poder contextualitzar la formació de manera adequada.
- **Experiència i coneixements actualitzats:** tenir una experiència àmplia en la matèria que impartirà i coneixements actualitzats sobre la temàtica específica rellevant per al personal de l'Administració pública.
- **Habilitats pedagògiques:** posseir habilitats didàctiques i de comunicació per aconseguir una transmissió efectiva dels continguts, fomentar la participació dels assistents i adaptar-se a les necessitats específiques del grup.
- **Disseny i planificació de la formació:** capacitat de dissenyar accions formatives alineades amb els objectius estratègics de l'Administració pública, planificant acuradament els continguts, les activitats i els recursos per maximitzar l'impacte de la formació.
- **Facilitació de l'aprenentatge:** crear un ambient d'aprenentatge positiu, motivador i de connexió per als participants, utilitzant tècniques d'ensenyament interactives i centrades en l'alumne, per facilitar l'adquisició de coneixements i d'habilitats.
- **Lideratge i orientació:** exercir un lideratge efectiu, inspirant i guiant els participants durant el procés formatiu, perquè els proporciona orientació i retroalimentació constructiva per al desenvolupament professional.
- **Adaptabilitat i obertura a l'aprenentatge:** estar obert a nodrir-se del coneixement que han d'oferir la resta d'assistents, amb una actitud de millora contínua i sempre amb disposició de fer «un exercici d'autocrítica constructiva». Cal ressenyar, que la persona destinatària d'aquesta formació, és una persona adulta amb una carrera professional a les seves esquenes i que és important escoltar i aprofitar les experiències que puguin enriquir el procés formatiu.
- **Avaluació i millora contínua:** dissenyar i aplicar mecanismes d'avaluació per mesurar l'impacte de la formació, analitzant els resultats i la satisfacció dels participants per identificar àrees de millora i, així, implementar canvis i ajustaments necessaris per optimitzar accions formatives futures.

Quan la persona formadora és pròpia de l'organització

Aquest perfil aporta un valor afegit, quant al coneixement que té de l'organització i del públic destinatari. No sempre és viable aquesta opció, perquè la persona docent assumeix

aquesta tasca com a secundària, a més de tenir l'activitat principal, i no disposa de temps per exercir la docència.

Quan la persona formadora és aliena a l'organització

Aquest perfil ha d'aportar un coneixement extern sobre el treball d'altres organitzacions o sobre tendències noves que estiguin sorgint, que permetin trobar solucions a les necessitats de l'organització. Poden aportar un accés a habilitats i experiències no disponibles en l'organització, amb metodologies i tecnologies noves. És important, abans de dissenyar la formació, assegurar-se que la persona formadora externa té prou coneixements sobre les característiques de l'organització que necessita rebre la formació.

Quan diversos formadors interactuen simultàniament

Quan la complexitat i/o diversitat de continguts a impartir en una acció formativa requereix la participació simultània de dos o més col·laboradors, el disseny i la impartició de l'acció formativa ha de ser de manera conjunta i coordinada, i no una exposició de continguts com un mer tràmit de repartició de tasques.

3.1 Habilitats didàctiques de la persona formadora

Destreses expressades en conductes que la persona formadora utilitza en una situació didàctica per facilitar i aconseguir els objectius d'aprenentatge.

Característiques de la persona docent amb orientació didàctica:

1. **Claredat didàctica:** ha d'ordenar els aprenentatges, determinant una seqüència amb un desenvolupament clar i estructurat.
2. **Ús de metodologies i d'estratègies creatives i innovadores:** ha de crear situacions estimulants i diversificades en la utilització de mitjans i recursos didàctics.
3. **Conductes comunicatives verbals:** ha de fer una transferència emotiva de motivació, d'escolta i d'estimulació de la iniciativa i creativitat.
4. **Conductes comunicatives no verbals:** s'ha d'enfortir la comunicació, aclarir i emfatitzar el missatge, centrant i mantenint l'interès, convidant a participar i afavorir la reflexió mitjançant el control de la distància, la postura, els moviments, l'expressió facial, la mirada, els gestos de les mans i l'ús adequat de pauses i silencis.
5. **Seguretat o rigor científic en l'organització i en l'avaluació:** ha de plantejar un control en la comprensió dels aprenentatges i comprovar l'assimilació de manera continuada i prestar una retroacció permanent.

3.2 Viure l'estrès de la docència

La persona formadora, sobretot la que no es dedica professionalment a la formació i que, de tant en tant, exerceix les funcions de docència en el temps lliure de la seva activitat professional principal, pot passar per situacions d'estrès quan fa aquesta tasca docent,

que li pot acabar duent a experimentar nivells alts de malestar psicològic i ansietat, en situacions, com per exemple, parlar en públic o amb la incertesa que es crea al no tenir segur que podrà complir amb els objectius pels quals ha estat designat com a docent o els dubtes que es creen al desconèixer el grup classe i si aquest traurà profit de la formació, etc.

Parlar en públic pot ser un do, però també és una cosa que s'aprèn.

Hi ha diverses tècniques que es poden aplicar i que és important que la persona formadora conegui, ja que li poden ajudar a millorar les habilitats i superar la por que sovint acompanya aquesta activitat docent.

a) Planificar i programar prèviament la formació

- Conèixer el perfil dels alumnes assistents: per què són aquí?, què necessiten?, què esperen de mi?, quant de temps tenc? De vegades creim que els assistents saben de tot el que parlarem i no és així. S'ha d'estructurar el guió de la sessió formativa de manera ordenada i clara.
- Practicar el nostre discurs, davant el mirall o gravant-se per analitzar-se després. Assegurar-se que arribarem a una comprensió profunda del tema, estructurant les nostres presentacions de manera eficaç.
- La visualització del que volem explicar és una eina potent, ja que implica imaginar l'èxit de la presentació i ajuda a reduir l'ansietat i augmentar la confiança en un mateix.
- Les ajudes visuals, com ara esquemes, diapositives amb conceptes clau, etc. també poden ser útils, però no s'ha d'utilitzar en excés ni confiar tota la sessió formativa a aquests recursos.
- Planificar el temps, procurant que les presentacions no siguin massa llargues, ni massa curtes i preveure possibles situacions inesperades (caiguda de la xarxa d'Internet, mal funcionament dels dispositius de la sala de formació, etc.), perquè quan ocorrin es pugui mantenir la calma i adaptar-se al que sigui necessari.

b) Comportament durant les sessions formatives

- Mostrar naturalitat i ser un mateix sense interpretar cap paper. La persona alegre no ha de contenir-se perquè es tracti d'una activitat formativa seriosa, ni la persona tímida intentar ser extravertida. L'important és sempre respectar l'alumnat participant.
- Mostrar una actitud positiva. Amb un somriure, l'assistent es pot sentir més còmode i més afable amb l'activitat.
- Preparar històries pot reforçar la convicció dels continguts que volem transmetre. Explicar experiències que identifiquin els assistents amb els continguts tractats. És important que les històries siguin personals i que s'expliquin amb naturalitat.

- Els continguts més importants al principi. Crear expectació i predisposició de l'assistent a seguir el fil de la sessió formativa. Es poden fer servir frases cèlebres o petites bromes (encara que s'ha de vigilar l'ús de l'humor, ja que és una eina difícil d'usar amb èxit).
- Deixar la segona cosa més important per al final. És important a l'inici cridar l'atenció, però igual d'important és fer-ho al final. Una bona estratègia és guardar la segona cosa més important del discurs per al final, perquè l'assistent ho recordi amb més fermesa.
- Plantejar un contacte visual amb els assistents i no en el material de suport. Passar la mirada entre el públic de costat a costat o per sectors i no centrar la mirada en un mateix lloc.
- La importància del ritme. És important variar la velocitat, el to i la força durant el discurs. S'han de marcar els punts més importants amb força i amb un ritme lent. És important deixar pauses si el que es diu requereix un temps de reflexió dels assistents.
- Repetir el que es parla. Sempre és millor deixar les coses clares i, si és necessari, repetir algunes idees per refermar-les.

En definitiva, controlar els nervis és una de les fòbies més esteses entre els docents i no existeix un remei perfecte. Cada persona ha de trobar la solució per sentir-se còmode. Sí que s'ha de tenir en compte que si t'has preparat bé i a consciència, les possibilitats que alguna cosa surti malament són mínimes; però si en algun moment la persona formadora es bloqueja, pot ajudar-li fer una pausa, respirar profundament, per exemple beure aigua i, amb calma, tornar a reprendre el discurs.

3.3 Comunicació didàctica

Procés dinàmic i canviant entre individus que té per objecte la interacció entre els participants i l'intercanvi d'informacions, d'opinions, de fets, de sentiments, etc. per tal de facilitar la comprensió i l'enteniment mutu. La comunicació didàctica de la persona formadora és un aspecte fonamental per a l'efectivitat de l'ensenyament i l'aprenentatge en aquest context. Alguns punts clau a considerar:

- Eliminar prejudicis i diferenciar els problemes de les persones. L'actitud dels formadors no és la de posar etiquetes als participants, sobretot si són negatives. Sempre s'ha de projectar una actitud positiva sobre l'alumnat.
- Saber oferir i demanar retroacció. És la informació de retorn o resposta, que rep o envia de forma explícita amb la intenció de reforçar o de corregir accions concretes. Ha d'informar una persona de les seves actituds i comportaments de manera puntual, objectiva i precisa. Aquesta tasca és fàcil quan l'emissor és sincer, generós i valent i el receptor és agraït, humil i obert.
- Utilitzar correctament la comunicació no verbal. Paul Watzlawick (1967) observà que el 55 % de la comunicació són expressions no verbals, el 38 % és com ho deim i el 7 % què deim. Qualsevol acte de l'ésser humà és comunicació i, per això, és important el

control de la mirada i dels moviments oculars, dels gestos, de la proximitat o llunyania espacial, del somriure, de la respiració, etc.

- Saber expressar-se. Fer-ho en un to positiu, de manera ordenada, directa, gramaticalment precisa, amb absència d'elements distractors, etc.
- Escolta activa, anar més enllà de les dades del missatge. Per comprendre la integritat d'allò expressat, és necessari escoltar bé, amb atenció i sense jutjar, tractant de comprendre el que ens diu l'altra persona.
- Empatia. Posicionant-se també al lloc de l'altre i comprenent les seves emocions.
- Assertivitat. Expressar els nostres sentiments i les nostres opinions amb fermesa, però també respectant els drets dels altres.
- Report (compassant les conductes comunicatives de l'altra persona). Compassar les conductes comunicatives verbals i no verbals, cercant una sintonia harmoniosa, com a procés d'acostament al nostre interlocutor.

En resum, la comunicació didàctica de la persona docent a l'Administració pública requereix competències específiques, tant tècniques com ètiques, per aconseguir una interacció efectiva i significativa amb els estudiants, aprofitant les eines i estratègies pròpies d'aquest context.

4 Funcions de la persona formadora

En el context de la formació del personal al servei d'una administració pública, la persona formadora té un paper fonamental en el disseny, la impartició i l'avaluació d'una acció formativa, ja que com a persona responsable de la implementació d'aquests punts, l'èxit de l'aprenentatge i la futura millora de les pràctiques laborals d'aquest personal en el seu entorn professional, estan relacionades amb l'encertada definició del procés de planificació i disseny de l'acció formativa.

4.1 Com es dissenya una acció formativa²

Consisteix a decidir les característiques principals d'una acció formativa, desenvolupant uns criteris bàsics per orientar la proposta formativa en un document o pla docent.

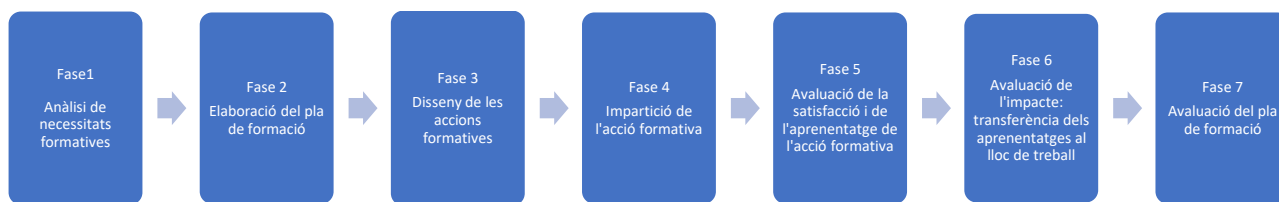
- El pla docent ubicat dintre d'un pla de formació

Un pla de formació és la resposta organitzada i sistemàtica a les necessitats de formació detectades en una organització. Una acció formativa troba el seu sentit dintre del marc

² Aquest punt 4 es centra en el recurs «Eines per dissenyar i programar accions formatives normalitzades» de la Diputació de Barcelona. Consulta 04/04/2024. Recuperat de https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/altres/078EDPAFN_00/index.html.
www.revistaalimara.net

d'un pla de formació, atenent a una sèrie de necessitats que sorgeixen en un moment determinat.

Esquema 1. Fases d'un cicle formatiu



Prèviament a la fase 3 de disseny d'una acció formativa, el servei de formació ha fet una anàlisi de les necessitats de formació (organitzatives, col·lectives, individuals...) i ha conclòs la necessitat d'organitzar una acció formativa en qüestió. Ha determinat que una formació és la solució a la necessitat detectada.

En la fase 4 de l'esquema anterior cal impartir l'acció formativa amb una metodologia i unes activitats relacionades amb la realitat dels participants, que han de partir del que ja saben i de la seva experiència i han d'implicar propostes de millora que es puguin aplicar al seu lloc de treball en la fase 6 d'aquest cicle.

4.2 Els components d'un pla docent

El pla docent és més que un document amb una informació bàsica. El pla docent recull les actuacions sobre l'acció formativa i n'estableix tots els components. El disseny constitueix un projecte global i tots els seus components estan interrelacionats, ja que la presa de decisions sobre un component condiciona les que haurem de prendre sobre els altres.

A continuació es detallarà, de manera resumida, tots els elements que s'han de preveure en qualsevol pla docent, de manera que pugui servir de guia per al lector.

– El títol

El títol de l'acció formativa és molt important, ja que és el primer que veuen els alumnes, i potser l'únic que vegin quan la informació de l'acció formativa els arriba entre una llista molt llarga d'altres accions formatives. Convé que sigui breu, clar, descriptiu i definidor.

Taula 1. Alguns exemples per començar un títol

Problemàtica actual...	Modificacions...	Principals innovacions...
El paper...	Impuls...	Novetats...
La gestió de...	Aspectes clau...	Reptes i desafiaments...
Elaboració d'un...	Posada en marxa...	Eines per a...

– Justificació

És clau elaborar una presentació de l'acció formativa posant de manifest la finalitat i/o les idees principals, responent al perquè de la demanda de l'organització de l'acció formativa

o quines competències es proporcionaran i com, un cop adquirides per l'alumnat, podran posar-se en pràctica en el seu àmbit laboral.

– Perfil del destinatari

S'han d'identificar els destinataris potencials de l'acció formativa i, si fos necessari, definir si es preveuen requisits que cal que compleixin, com per exemple: l'explicació de si l'acció formativa forma part d'algun itinerari o mòdul formatiu, si és un nivell avançat o si es necessita un certa experiència pràctica, etc. Tot això, per evitar que l'alumnat participant no se'n dugui una sorpresa el primer dia de la formació, perquè les seves competències estiguin molt allunyades dels objectius plantejats.

Sovint és necessari fer una activitat diagnòstica per assegurar-se que el grup reuneix els requisits demanats. També és necessari fer un plantejament pel que fa al nombre òptim d'assistents, amb el mínim i el màxim idoni. La decisió de posar en marxa una acció formativa o no pot dependre, en algunes ocasions, del nombre mínim d'assistents.

En quant al número màxim d'assistents, cal tenir present en una acció formativa que, quan se supera la xifra de quaranta assistents, per exemple, no pot ser orientada cap a la participació i la interacció de l'audiència, i menys quan es per tractar matèries legislatives amb moltes arestes que presenten dubtes i diverses interpretacions en la pràctica. De totes formes, si volem que existeixi una intervenció de l'alumnat en aquest tipus de formació amb grans aforaments, necessàriament han d'augmentar la càrrega lectiva en quant a hores de docència.

– Concreció dels objectius

Enunciat que descriu la conducta o el resultat que ha d'assolir l'alumnat durant l'acció formativa.

Cal que siguem pràctics i, sobretot, realistes (plantejar objectius assequibles segons el temps disposat). Per exemple, en accions formatives de durada curta (deu o quinze hores), no podem pretendre transmetre tot el coneixement sobre una matèria o temàtica. Per tant, cal centrar-se molt bé en una, dues, tres idees clau que volem transmetre.

Una vegada tinguem els objectius ens serà més fàcil fixar els continguts de l'acció formativa.

Taula 2. Avantatges a l'hora de definir els objectius

Avantatges dels objectius per a l'alumne	Avantatges dels objectius per al formador
• Redueixen incerteses. • Mostren el camí com s'ha d'avançar. • Impliquen l'alumne en l'aprenentatge. • Permeten calibrar la utilitat de l'acció formativa.	• Asseguren la coherència interna del procés. • Representen la referència per a l'avaluació. • Permeten contrastar la situació de partida amb els resultats finals.

En la selecció dels objectius hem de prestar atenció al:

- Plantejament d'objectius mesurables, reals i pràctics: establir connexions clares entre els objectius i les experiències al lloc de treball.

- S'ha de fer considerant els participants com a eix de l'acció formativa, per tant, han de reflectir el que els participants assoliran, han de ser comprensibles i orientadors.
- S'ha de tenir present la importància de l'aprendre fent (*learning by doing*); des de la pràctica i l'experiència, en lloc de fer-ho des de la teoria o la transmissió de coneixements hipotètics.
- **Redactar-los amb infinitius.**
- **Tipus d'objectius**
 - Objectius generals: són les competències que els alumnes han d'adquirir, desenvolupar, activar durant l'acció formativa. Per exemple verbs generals: saber, conèixer, comprendre, apreciar, valorar, aprendre, creure, analitzar, verificar, desenvolupar, estudiar, confiar, estimar, avaluar.
 - Objectius específics: es tradueixen en comportaments que els alumnes han de desenvolupar, adquirir, activar i/o inhibir al final de l'acció formativa. Són verbs que especifiquen una acció determinada. Per exemple verbs específics: llegir, escriure, repetir, identificar, compondre, resoldre, comparar, construir, enumerar, enunciar, formular, dibuixar, classificar.
- **Identificar el nivell que pretenem aconseguir** (la taxonomia de Bloom, 1956): la taxonomia de Bloom és una eina pedagògica que proposa sis nivells de coneixement, en els quals l'adquisició de nivells superiors depèn dels inferiors. Aquests nivells es presenten en una escala jeràrquica, en la qual cada nivell superior requereix una comprensió més profunda i una aplicació més efectiva dels coneixements i les habilitats adquirits en els nivells inferiors.
 - Nivell 1. Conèixer: domini i ús de la memòria, i cal portar a la ment informació emmagatzemada. Per exemple: ordenar, definir, organitzar, relacionar, descriure, duplicar, reproduir, identificar, enumerar, etiquetar.
 - Nivell 2. Comprendre: capacitat d'entendre conceptes i procediments, així com la capacitat d'interpretar-los amb paraules pròpies. Per exemple: classificar, descriure, explicar, identificar, localitzar, revisar, seleccionar, transferir, distingir, citar, exposar, familiaritzar-se, comprendre
 - Nivell 3. Aplicar: fer servir els coneixements adquirits en situacions pràctiques. Per exemple: aplicar, demostrar, interpretar, manipular, preparar, usar, triar, recollir, calcular, construir, establir, relacionar, resoldre, utilitzar, relatar, contribuir.
 - Nivell 4. Analitzar: descompondre informació complexa en parts més petites per entendre com es relacionen entre si. Per exemple: escollir, comparar, categoritzar, diagramar, diferenciar, comprovar, contrastar, discriminar, separar, limitar, prioritzar, subdividir, raonar.

- Nivell 5. Avaluar: fer judicis de valor sobre la informació i prendre decisions. Per exemple: argumentar, defensar, seleccionar, valorar, comparar, contrastar, jutjar, justificar, concloure.
- Nivell 6. Crear: generar idees noves o productes a partir dels coneixements adquirits. Per exemple: construir, dissenyar, desenvolupar, formular, redactar, expressar.

Taula 3. Exemple de concreció d'objectius

Aplicació pràctica de la valoració de llocs de treball i l'avaluació de l'exercici de l'empleat públic en les entitats locals (30 hores)	
Objectius generals	Objectius específics
Aprender coneixements teoricopràctics que permetin l'aplicació efectiva de la gestió i valoració dels llocs de treball, així com l'avaluació de l'exercici i les seves utilitats, principalment a la carrera professional horitzontal i el rendiment, conforme la normativa reguladora i les tècniques més avançades de gestió.	1.1. Diferenciar els conceptes legals bàsics en matèria de funció pública local (la plaça, el lloc, la plantilla, la relació de llocs de treball i altres instruments d'ordenació). 1.2. Identificar els continguts de cada lloc de treball, així com reconèixer i aprofitar les utilitats que implica el procés d'anàlisi, de descripció, de classificació i de valoració dels llocs de treball i el reflex en una relació de llocs de treball. 1.3. Reconèixer les utilitats de l'avaluació de l'acompliment i el valor estratègic en la gestió de persones. 1.4. Implantar els processos d'avaluació de l'exercici dels empleats públics. 1.5. Implementar la posada en marxa d'un sistema de carrera professional horitzontal. 1.6. Aplicar els resultats de l'avaluació de l'acompliment al sistema de carrera professional horitzontal.

– Coordinació i concreció dels continguts

El tipus d'aprenentatge que es pretengui assolir, ordenat per unitats, blocs o temes, és el mitjà per aconseguir els objectius plantejats. Característiques de la concreció dels continguts:

- **Seqüenciació i temporalització:** partir dels continguts més rellevants i significatius, i prioritzar-los en una seqüència.
 - Efectuar una distribució temporal dels continguts tenint en compte la seva importància.
 - Tenir cura que el que proposeu sigui al final el que es pugui impartir.
- **Redacció:** començar-los amb un substantiu.
- **Tipus de continguts:** diferenciar els continguts segons la tipologia conceptual (coneixements), procedimental (habilitats) o actitudinal (actituds).
 - Coneixements: SABER. Allò que els participants han d'arribar a saber. Exemple: data d'un esdeveniment, concepte de justícia...
 - Habilitats: SABER FER. Allò que els participants han d'aconseguir saber fer. Exemple: lectura, dibuix, anàlisi d'una situació...

- Actituds: SABER SER I ESTAR. Allò que els participants han de manifestar en la seva manera de ser i estar en el seu àmbit de treball. Exemple: responsabilitat, creativitat, ètica...

Taula 4. Exemple de concreció de continguts

Elaboració d'un pla estratègic participatiu d'igualtat en les entitats locals (15 hores)	
<i>Objectius generals</i>	<i>Objectius específics</i>
Oferir les peces clau en les diferents fases de l'elaboració dels plans d'igualtat.	1.1. Implementar mesures a favor de la igualtat al sector públic. 1.2. Saber posar en marxa plans estratègics participatius d'igualtat.
Continguts	
Mòdul 1. L'estat de la igualtat entre dones i homes: conceptes bàsics, i normativa. Mòdul 2. Pautes en l'elaboració dels plans estratègics municipals d'igualtat. Mòdul 3. Processos participatius municipals. Mòdul 4. Implementació de plans estratègics participatius d'igualtat.	

– Estratègies d'intervenció

Al nostre abast tenim estratègies diverses d'intervenció en formació, així com canals i modalitats diversos que permeten respondre amb més eficiència a les necessitats de formació detectades.

▪ Selecció d'estratègies formatives

Conjunt de formes d'intervenció a l'abast de l'organització en funció de les diverses variables: importància, urgència, finalitat, tipus de contingut, etc. La persona formadora es pot trobar que ha de dissenyar una acció formativa que tenguí caire de:

- **Formació interna:** la formació aporta un valor afegit, perquè qui la dissenya i desenvolupa és una persona de l'organització, fent servir recursos i continguts propis de l'organització.
- **Formació externa:** es cerca aportar una mirada diferent sobre l'entorn, incorporant tendències noves en contingut o metodologia i, fins i tot, de la manera de fer d'altres organitzacions.
- **Autoformació:** dissenyar una acció formativa que es pugui desenvolupar de manera autònoma, amb recursos dissenyats amb aquest propòsit. Pot anar reforçat amb algun sistema de tutoria proactiu o reactiu.
- **Formació a mida:** la formació es centra en una situació problemàtica concreta, en un col·lectiu específic, que requereix una formació apropiada només per a aquell col·lectiu.
- **Tutoria personalitzada:** un acompanyament individual (o en grups molt reduïts) amb un objectiu concret. Per exemple, acompanyar en la integració d'un empleat nou, mentoria per a la promoció a un càrrec de responsabilitat, realització d'un projecte, seguiment d'un determinat procés, etc.

▪ Canals

Tot i que cada canal presenta avantatges concrets, és positiu aprofitar les avantatges de cada un i integrar-los en una mateixa acció formativa. Ens podem trobar amb formats:

- **Presencial:** el més tradicional. L'alumnat i la persona formadora en una mateixa aula física. Sovint pot aportar altres valors al marge de la formació, com la cohesió del grup, la transmissió de valors corporatius, les relacions personals i, sobretot, professionals, etc. Es recomana que la freqüència setmanal de les sessions sigui d'una o dues per setmana.
- **Telepresencial (videoconferència):** canal en el qual l'equip docent i l'alumnat comparteixen espai simultàniament a través d'una xarxa de telecomunicacions que permet una transmissió de coneixements entre els interlocutors. En aquestes classes l'alumnat pot preguntar en directe al professor en qualsevol moment els dubtes que pugui tenir. S'organitzen classes d'una hora de durada màxima (recomanat). Per exemple, en aquesta hora el professor exposa la formació durant 40-45 minuts i la resta del temps es dedica a debatre o concloure els continguts exposats.
- **En línia (plataforma e-learning):** requereix d'una plataforma tecnològica que tenguin la capacitat d'integrar suports diversos: textos, àudio, vídeo, videoconferència, aplicacions... i és idoni per a grans col·lectius, dispersos geogràficament...i també per a sistemes d'autoformació. Hi ha una participació activa durant tot el procés de la construcció del coneixement de la matèria, en espais/fòrums de debats i reflexió. Es lliuren activitats avaluadores a través de la plataforma i l'alumnat té el suport de l'equip docent mitjançant tutories actives.
- **Semipresencial (b-learning):** és la combinació de canals, com ara el presencial i en línia. Cada canal ha d'aportar a l'acció formativa allò que el fa més eficient.
- **Centre de recursos:** pot ser un espai físic (com una biblioteca) o virtual. Ha de ser més que un repositori de continguts i ha d'orientar l'usuari, proposant-li un itinerari amb algun sistema de seguiment i tutoria. Els materials han de tenir intencionalitat formativa.

▪ Modalitats

Són els diferents formats que pot adoptar una acció formativa, en funció de la finalitat, el públic, la participació, etc.

- **Curs:** s'imparteix un determinat contingut teòric i pràctic, per a un grup tancat de participants, en un període de temps concret. Habitualment el formador és el centre de l'acció formativa. Grup de fins a 25-30 persones per formador.
- **Taller:** modalitat centrada en l'activitat del participant, guiada o supervisada pel formador. Exigeix una gran participació i s'hi aprèn fent. Grups reduïts de com a màxim 15 persones. Objectiu: presentació dels continguts teòrics a tractar i resolució de casos plantejats pel professorat i per les persones assistents. Aprenentatge basat en problemes (ABP), en el qual es parteix d'un problema que, dissenyat pel professor, la

persona participant en grups de treball n'ha d'abordar, de forma ordenada i coordinada, les fases que impliquen la resolució o el desenvolupament del treball entorn del problema o de la situació.

- **Seminari:** acció formativa basada en les aportacions dels participants. En general, els seminaris estan centrats en un tema en el qual es pretén aprofundir. L'objectiu és arribar a solucions o respostes a través del debat. Hi ha un dinamitzador expert. Grups reduïts de com a màxim 15-20 persones.
 - Centrat en un tema en el qual es pretén aprofundir, amb l'objectiu d'arribar a solucions o respostes a través del debat.
 - S'espera dels participants que aportin casos o exemples d'aplicació dels continguts a tractar en l'acció formativa que contribueixin al debat generat per docents.
 - S'ofereix un espai on tots els participants poden resoldre dubtes a l'hora d'aplicar la normativa actual, consensuar criteris per resoldre aspectes que creen controvèrsia, debatre i compartir diferents perspectives sobre com procedir davant d'un mateix cas, i aprendre i adquirir seguretat a l'hora de desenvolupar tasques sobre aspectes dels continguts plantejats
- **Conferència:** idònia per transmetre informació d'un o més experts a un grup nombrós de persones interessades. Grup nombrós a partir de 30-40 assistents. Centrat en un mètode expositiu pel professorat, consistent en la presentació d'uns continguts estructurats, amb la finalitat de facilitar una informació organitzada. La participació de l'alumnat es centra fonamentalment en la presa de notes o apunts i en la intervenció voluntària per a l'aclariment de dubtes o altres qüestions.
- **Jornada d'estudi o d'actualització:** es pot tractar un tema monogràficament o diversos temes relacionats. La metodologia també pot ser diversa en funció del col·lectiu i de les temàtiques. L'objectiu és aprofundir en continguts diversos, complementaris, amb la participació d'experts que hi intervenen successivament. Exigeix un gran esforç dels participants. Grup de 25 persones.
- **Ludificació, simulacions, etc.:** implica aplicar elements i mecanismes dels jocs en contextos no relacionats amb ells, per fomentar comportaments positius i motivar els estudiants a aprendre. Té un efecte motivant en el participant, però de difícil viabilitat, ja que es necessita una gran inversió logística per a què s'apropi a la realitat d'un entorn de treball.

Taula 5. Exemple d'organització en modalitat de taller

Taller semipresencial: El control intern en l'Administració local (25 hores)	
<i>Objectius generals</i>	<i>Objectius específics</i>
Adquirir coneixements teòrics i pràctics per executar el control financer permanent i emetre l'informe resum anual de control intern.	1.1. Revisar les característiques generals del control intern a realitzar en les entitats locals. 1.2. Analitzar les diferents fases de l'elaboració d'un pla anual de control financer i l'informe resum.
Continguts	

Mòdul 1: La funció interventora en matèria de contractes.

Mòdul 2: El control financer en contractes menors.

Mòdul 3: La funció interventora en les subvencions.

Mòdul 4: El control financer de les subvencions.

Mòdul 5: El reparament i l'omissió de la funció interventora.

Mòdul 6: L'elaboració de l'informe resum i pla d'acció.

Modalitat

Primera fase: sessió presencial d'introducció i de presentació dels continguts de l'acció formativa.

- Exposició de continguts, activitats d'avaluació inicial de l'alumnat, etc.

Segona fase: tasques fora de l'aula a través de la plataforma e-learning.

- Accés a materials didàctics.
- Entrega d'activitats avaluadores tipus cas pràctic.
- Tutorització i fòrums: debats, intercanvis de documents i experiències...
- Projecte final: treball o projecte que l'alumne ha de completar individualment.

Tercera fase: sessió presencial de tancament i assoliment d'objectius.

- Resolució de dubtes completant els continguts previstos.
- Exposició d'un projecte final per part de l'equip docent.
- Exposició de projectes finals per part de l'alumnat, seleccionat prèviament.

– Metodologia

Conjunt d'accions i estratègies proposades o desenvolupades per la persona formadora, a fi de provocar l'adquisició de les conductes implicades en els objectius mitjançant l'ús de tècniques i procediments d'ensenyament. No ens hem de quedar en formacions informatives que només traslladen dades a l'assistent. Hem de plantejar pràctiques relacionades amb el lloc de treball, perquè el que no es practica, no s'aprèn.

La metodologia es veu reflectida en la dinàmica de l'aula en la mesura que la persona formadora i l'alumnat interactuen entre si i amb el contingut, desenvolupant una relació complexa que implica la transmissió de coneixements, la resolució de problemes i la construcció de significats. Podem veure diferents nivells:

- **En la planificació de les activitats (metodologies actives):** selecció adequada de materials, recursos i estratègies didàctiques que es basen en la teoria i la pràctica, i que estan dissenyats des del perfil professional de l'alumnat. Inclouen demostracions pràctiques, debats, resolució de problemes i altres mètodes participatius.
- **En la pràctica diària de l'aula (personalització de l'aprenentatge):** gestió efectiva de les classes, que es basa en la capacitat de la persona docent per crear un entorn d'aprenentatge motivador i efectiu, en un ambient de respecte, de participació activa i de treball cooperatiu.
- **En l'avaluació (retroacció constructiva):** comprensió del contingut i dels objectius d'aprenentatge amb una selecció adequada de retroaccions, mètodes i instruments d'avaluació que constituïran les evidències dels aprenentatges.

– Activitats d'aprenentatge

Referència a totes aquelles tasques, treballs, dinàmiques, tècniques, etc. que es dissenyen per tal que els participants generin aprenentatges nous, a partir de la mobilització dels seus coneixements. Les estratègies que utilitzarà el formador i la forma aplicar els aprenentatges

que farà l'alumnat al seu lloc de treball, dependran del tipus d'activitat que es dissenyi i l'aprenentatge que vulgui plantejar, exemples:

- **Aprenentatge autodirigit i motivat:** activitats que ofereixin autonomia i permetin aprendre de manera autònoma, motivats per les seves necessitats i objectius personals.
- **Aprenentatge basat en l'experiència i els coneixements previs:** poden utilitzar l'experiència de vida i els coneixements previs com a recursos per a l'aprenentatge, a través d'activitats que faciliten l'aprenentatge reflexiu.
- **Aprenentatge orientat a objectius i rellevància:** activitats que ajudin a assolir objectius concrets i que siguin rellevants per a les seves vides.
- **Aprenentatge pràctic:** activitats que permetin aplicar el que estan aprenent a situacions reals i pràctiques, passant del coneixement teòric a la resolució de problemes.
- **Aprenentatge col·laboratiu:** en grup i la resolució col·lectiva de problemes s'adapta especialment bé als aprenents en etapa adulta, fomentant la motivació, la diversitat i la implicació activa.

Cal que tinguem present que els aprenentatges que impartim han de tenir la màxima aplicabilitat possible i entre les seves característiques estan:

- **Idoneïtat:** pensar en el nostre grup de destinataris i com poden aplicar els aprenentatges al seu lloc de treball ens facilitarà la tria i la preparació de les activitats de l'acció formativa.
- **Relacionades amb els objectius:** l'objectiu perseguit condiona el tipus d'activitat més adequat i hem de prendre consciència que les activitats més participatives requereixen més temps de dedicació, a més que requereixen d'un plantejament de dificultat progressiu.
- **Temporalització:** previsió del temps suficient perquè siguin factibles. S'han de programar amb temps suficient per donar les orientacions oportunes i que siguin realitzables pels participants. El temps per explicar i el temps per fer les activitats ha de ser proporcional.
- **Avaluables:** per a què han de servir? S'han d'escollir aquelles activitats en les quals el participant pugui demostrar com integrar i/o aplicar els coneixements i precisar el nivell de realització que es demanarà, planificant el tipus de retroacció que es donarà.
- **Recursos:** quins materials i recursos són necessaris per dur a terme les activitats de forma àgil i dinàmica. S'han d'acompanyar amb exemples i models que serveixin de referent.
- **Varietat:** s'han de combinar activitats individuals per afavorir el desenvolupament de l'autonomia i la comprensió de cada persona, i de treball en grup per afavorir l'intercanvi i el contrast entre els membres del grup.

– Seqüenciació i temporalització de les sessions i activitats

Per assegurar que tots els elements de disseny estan alienats, elaboram una seqüenciació del conjunt de les activitats d'ensenyament-aprenentatge, ordenades i estructurades en el temps i articulades d'acord amb els components del pla docent.

L'efectivitat del procés de formació requereix una correlació entre els objectius d'aprenentatge que volem que assoleixi el participant, els continguts seleccionats i la proposta d'activitats, agrupades per sessions

Taula 6. Exemple de temporalització correlacionada amb altres components del pla docent

Curs: L'entorn de la plataforma de contractació del sector públic (20 hores)			
Objectius generals		Objectius específics	
Ser capaç d'afrontar les situacions bàsiques i quotidianes d'ús i maneig de la Plataforma de Contractació del Sector Públic.		1.1. Classificar el sistema de presentació d'ofertes telemàtiques a través de la plataforma. 1.2. Gestionar les ofertes presentades telemàticament a través de la Plataforma i els procediments de custòdia, obertura i avaluació de les mateixes 1.3. Publicar licitacions per lots i poder solucionar les incidències més comunes a la presentació d'ofertes. 1.4. Analitzar la publicació de l'establiment d'un acord marc a la plataforma de contractació i els contractes basats en el mateix.	
Continguts			
Mòdul 1: Preparació de la licitació. Introducció a la PCSP. Consideracions legals i tècniques. Mòdul 2: Configuració de la licitació en procediments oberts, oberts simplificats i oberts simplificats sumaris. Licitacions SARA. Mòdul 3: Gestió de les meses de contractació. Mòdul 4: Presentació d'altres publicacions. Comunicacions. Mòdul 5: Procediments diferents dels oberts. Especificitats.			
Modalitat			
Cursos: Plantejament teòric i pràctic amb interacció amb l'alumnat amb preguntes, debats, dinàmiques grupals, etc. - Pràctica o simulació real. Seguiment pràctic per part de l'alumne de les explicacions del professor. Es treballaran els continguts teòrics a partir d'explicacions sobre conceptes fonamentals de la temàtica de l'acció formativa i les activitats pràctiques amb tasques de simulació i reflexió.			
Activitats			
1) Dinàmiques presencials de detecció inicial de necessitats professionals, d'interessos, coneixements previs... en l'alumnat 2) Ponències, presentacions o explicacions presencials que tractaran d'aspectes teòrics i pràctics propers als llocs de feina dels alumnes, cercant una transferència d'aprenentatges a la realitat professional de cada alumne/a. 3) Dinàmiques participatives i exercicis individuals i/o grupals per a la resolució de situacions reals amb el suport de diferents eines: anàlisi i simulació de casos i activitats tipus role playing i dinàmiques que facilitin l'intercanvi de reflexions i d'experiències a partir de la seva pròpia experiència en la temàtica, per exemple treballs en equip amb un enunciat dintre o fora de l'aplicació i tornada al grup general per a presentar resultats i debatre'ls. 4) Situacions relacionades amb l'ús i el maneig de la plataforma de contractació. L'alumne ha d'utilitzar els coneixements i les estratègies adquirides en les sessions presencials per resoldre els problemes proposats.			
Hores lectives	Objectiu específic	Contingut	Tipus d'activitat
3	1.1	1	1, 2 i 3
3	1.1, 1.2 i 1.3	2	1, 2 i 3
3	1.1, 1.2 i 1.3	2 i 3	1, 2 i 3
3	1.1, 1.2 i 1.3	3	1, 2 i 3
3	1.3 i 1.4	4	1, 2 i 3

3	1.1, 1.2, 1.3 i 1.4	5	1, 2 i 3
2	Tots	Tots	4

– Recursos i logística

Conèixer els recursos, mitjans tècnics i logístics associats a una acció formativa. Aspectes que cal revisar en l'àmbit de l'aula abans de fer una acció formativa presencial: l'espai i el mobiliari, condicions de les instal·lacions i de la infraestructura, mitjans auxiliars; la importància de la gestió administrativa, etc.

Prestar atenció a l'ús responsable, ètic i legal de continguts en el material i els recursos didàctics de suport a la persona formadora. La creació de material didàctic, pot implicar la utilització de continguts creats per altres persones, com a imatges, vídeos, textos, etc. Cal conèixer la llei de propietat intel·lectual i els drets d'autor, que són els drets inherents que es tenen sobre les obres fruit de l'enginy i la intel·ligència (alguns porten el segell de Creative Commons CC).

– Avaluació de l'aprenentatge

Procediment en què l'alumnat pot demostrar que ha integrat els aprenentatges plantejats en l'acció formativa i pot resoldre satisfactòriament les situacions problema que es donen en el seu entorn laboral. Hem d'atendre a les característiques següents:

- Nivells d'avaluació dels aprenentatges

- Avaluació de la participació: no hi ha activitats avaluadores, només es certifica l'assistència i la participació a l'acció formativa.
- Avaluació de l'aprenentatge: s'ha de constatar una evidència en l'aprenentatge amb uns criteris d'avaluació definits. La persona participant ha d'acreditar l'assistència i la participació, a més de fer i superar unes activitats d'avaluació del tipus situacions problema, que permetin veure si s'han après els continguts necessaris i si s'és capaç de mobilitzar-los adequadament en situacions semblants a les de la pràctica professional.

- Fases de l'avaluació

- Avaluació inicial o diagnòstica: metodologia a utilitzar per identificar el nivell de coneixements previs dels participants. No podem confiar-nos i pensar que, un cop definits els destinataris que tindrem al davant, seran estrictament els desitjats per nosaltres. Permet conèixer el punt de partida del grup de participants i així el formador pot implementar el seu pla docent.
- Avaluació de seguiment de l'acció formativa: com està prevista l'adaptabilitat durant el desenvolupament de l'acció formativa en funció dels objectius i del grup destinatari. Permet conèixer la marxa de l'acció, del grup i de cada participant, i fer les adaptacions necessàries, donar suport addicional, etc.
- Avaluació final: permet conèixer els resultats de la formació.

- Indicadors d'avaluació

- Descripció dels aspectes que es tindran en compte respecte a l'aprenentatge dels participants. Exemples d'indicadors d'avaluació: ajusta, justifica, selecciona, explica, descriu, es tenen en compte, adapta, dissenya, estructura i ordena, indica de forma clara, reforça la comprensió del contingut, manté la coherència entre..., inclou, utilitza, desenvolupa, mostra coherència...

- Instruments d'avaluació

- Segons els plantejaments metodològics i el moment de la seqüència formativa es poden plantejar instruments del tipus:
 - Observació directa de la participació, actituds, habilitats, etc. del participant en la realització de les activitats. És útil utilitzar llistes de control.
 - Activitats didàctiques de recerca d'informació.
 - Tests/qüestionaris amb preguntes de resposta oberta, amb preguntes de selecció d'una opció entre diferents alternatives de resposta...
 - Resolució de casos pràctics. Situacions de casos reals o simulats propers als llocs de feina dels alumnes, en els quals s'hagin d'utilitzar determinats coneixements i estratègies per resoldre el problema plantejat.
 - Propostes de millora. Plans d'acció aplicables al lloc de treball, que requereix la concreció i l'ús dels aprenentatges de l'activitat, del qual s'elabora un document, però no se'n podrà comprovar l'aplicació real, etc.

Taula 7 Exemple d'avaluació d'aprenentatge

Curs en línia: perfeccionament del personal administratiu (40 hores)	
<i>Objectius generals</i>	<i>Objectius específics</i>
1. Conèixer el marc jurídic i els conceptes bàsics de dret administratiu relatius a les diverses institucions que formen part del programa. 2. Assolir coneixements per aplicar la normativa vigent i tenir una visió global i actual de la matèria.	1.1. Identificar les qüestions cabdals en la tramitació del procediment administratiu i contencios administratiu. 1.2. Enunciar el règim jurídic vigent de cadascuna de les institucions objecte de la formació. 2.1. Diferenciar quins són els canvis més importants introduïts en la matèria per les darreres lleis, en particular la Llei 39/2015 i 40/2015. 2.2 Comparar quins són els problemes més freqüents a la pràctica. 2.3 Determinar les tendències jurisprudencials actuals en aquesta matèria.
Continguts	

Mòdul 1

1. El procediment administratiu. Les seves fases: iniciació, ordenació, instrucció, resolució. La tramitació procedimental i la influència dels mitjans electrònics.
2. Identificació i signatura dels interessats en el procediment administratiu.
3. Novetats amb relació a la capacitat de l'interessat.
4. La resolució i les formes anormals de finalització del procediment.
5. Recursos administratius.
6. El silenci administratiu i les novetats amb relació a la certificació acreditativa del silenci.

Mòdul 2

1. Problemàtica de les notificacions i les notificacions electròniques.
2. Responsabilitat patrimonial: referència a les dues lleis i novetats a la tramitació.
3. Les noves mesures provisionals en el procediment administratiu. Formes de pagament.
4. Execució forçosa dels actes administratius.
5. Suspensió judicial i administrativa de l'eficàcia dels actes administratius.

Mòdul 3

1. Registres electrònics i registres de funcionaris públics habilitats.
2. L'arxiu electrònic.
3. Influència de la Llei de transparència en l'Administració.
4. Procediments sancionadors: novetats a les dues lleis.
5. Recurs contenciós administratiu. Capacitat, postulació, legitimació. Referència al procediment abreujat.

Modalitat

Cursos: Utilitzant la plataforma e-learning es planteja uns continguts teòrics i pràctics estructurats per transmetre uns objectius d'aprenentatge prefixats durant un període de temps determinat, on es treballa a partir de:

- Es treballarà de manera virtual a través de la plataforma e-learning amb la lectura i consulta de documents i altra bibliografia relacionada.
- Participació en fòrums de debat: Participació durant tot el procés de la construcció del coneixement de la matèria, en espais/fòrums de debats i reflexió.
- Tasques a lliurar mitjançant la plataforma e-learning. Entrega de qüestionaris i resolucions de casos pràctics
- Tutories actives. L'alumnat tindrà el suport de l'equip docent a través de tutories actives a través de la plataforma e-learning.

Activitats

- 1) Lectura i comprensió de material i recursos en línia amb dossiers, exemples de normativa, models de treball, enllaços a pàgines web amb informació relativa a la matèria que s'imparteix, etc. corresponents a cada un dels mòduls/temes dels continguts.
 - 2) Espais de debats i reflexió en línia en fòrums asincrònics a cada mòdul.
 - 3) Treball individual d'entrega i superació d'exercicis:
 - Tests/qüestionaris amb preguntes de resposta oberta i amb preguntes de selecció d'una opció entre diferents alternatives de resposta.
 - Casos pràctics: situacions de casos reals o simulats propers als llocs de feina dels alumnes, en els quals s'han d'utilitzar determinats coneixements i estratègies per resoldre el problema plantejat.
- L'alumne ha d'entregar un cas pràctic a cada un dels tres mòduls.

Hores lectives	Objectiu específic	Contingut	Tipus d'activitat
10	1 i 2	1	1, 2 i 3
10	1 i 2	2	1, 2 i 3
10	1 i 2	3	1, 2 i 3

Nivell d'avaluació

Avaluació de l'aprenentatge: s'ha de constatar una evidència en l'aprenentatge amb uns criteris d'avaluació definits. L'alumnat ha de superar unes activitats d'avaluació del tipus situacions problema, que permetin veure si s'han après els continguts necessaris i si s'és capaç de mobilitzar-los adequadament en situacions semblants a les de la pràctica professional.

Fases d'avaluació

Avaluació inicial (metodologia a utilitzar per identificar el nivell de coneixements previs dels participants)

- Contacte previ amb l'alumnat amb una prova tipus qüestionari per conèixer el seu perfil professional i poder centrar bé els seus interessos i necessitats i el nivell previ dels seus coneixements inicials sobre l'activitat.

Procediments d'avaluació de seguiment de l'acció formativa (com està prevista l'adaptabilitat en funció dels objectius i del grup destinatari)
Una avaluació continua per garantir l'aprofitament per part de l'alumnat en les sessions en línia. - Lectura i seguiment de les unitats didàctiques mitjançant diversos arxius i documents - Seguiment de la participació en els espais de debats i reflexió en els fòrums i en les tutories actives dedicades a comentaris o preguntes a l'equip docent sobre les activitats o exercicis proposats. - Entrega i superació de les activitats que va proposant durant el curs l'equip docent
Procediments d'avaluació final (avaluació per certificar l'assistència o l'aprofitament)
Demostra la comprensió dels continguts dels mòduls mitjançant l'entrega i la superació de totes les activitats o exercicis tipus qüestionaris/tests, casos pràctics, participació obligatòria en fòrums i altres espais de debat i reflexió asincrònics, etc.
Indicadors d'avaluació
<i>Descripció dels aspectes que es tindran en compte respecte a l'aprenentatge del participants</i> - Entrega de tots els exercicis dedicats a l'espai de debat i reflexió i superació amb qualificació mínima d'APTE/A - Entrega de tots els tests/qüestionaris en les dates proposades i superació amb qualificació mínima de 5 punts sobre 10 - Entrega de totes les proves tipus resolució d'un cas pràctic en les dates proposades i superació amb qualificació d'APTE/A

4.3 Programar la impartició

La programació de sessions recull la seqüència de treball que es portarà a terme en l'acció formativa. Distribuir cada element en una programació amb una assignació de temps traduïda en una carga lectiva.

És un instrument necessari perquè ens permet valorar l'adequació i la qualitat del disseny formatiu als objectius proposats i garanteix que les sessions estiguin ben organitzades i que cada activitat tenguin un propòsit clar i un objectiu específic. Això permet als participants saber què s'espera d'ells i quins objectius han de complir durant les sessions.

L'element bàsic a tenir en compte es refereix a la importància de la carga lectiva global del curs i de cada sessió formativa. És necessari preveure que l'assignació de temps a cada element sigui adequada, és a dir, que hi hagi un equilibri entre:

- L'exposició de continguts i el material didàctic aportat.
- La realització de les activitats i la utilització dels mitjans i materials previstos per completar-les.
- L'avaluació i l'oportunitat que té l'alumnat per participar i aplicar el que han après.

Taula 8. Programació de les sessions d'acord amb el curs en línia de l'apartat anterior

Dates	Càrrega lectiva (h)	Objectius	Continguts	Activitats
Sessions en línia: obertura: 09/10/23 - tancament: 22/10/23	10	1 i 2	1	1, 2 i 3
Sessions en línia: obertura: 23/10/23 - tancament: 07/11/23	10	1 i 2	2	1, 2 i 3
Sessions en línia: obertura: 08/11/23 - tancament: 22/11/23	10	1 i 2	3	1, 2 i 3

4.4 Implementació de l'acció formativa

En la fase d'execució de l'acció formativa programada, hem de revisar reiteradament la programació prevista, per tal d'ajustar el programa a les expectatives i necessitats dels alumnes que ens trobam. Ha d'existir una coherència de la intervenció formativa entre disseny i implementació.

– Inici de l'acció formativa

En aquesta fase s'inicia la relació entre la persona formadora i l'alumnat i és necessari posar-los en situació. Aspectes a tenir en compte:

- Presentació: la presentació ha de generar un clima propici i, per tant, cal incorporar activitats que permetin trencar el gel, motivar el grup i situar les persones participants. Per aquest motiu la presentació s'ha de:
 - Transmetre als participants què s'espera d'ells en l'acció formativa.
 - Comunicar per què ha de servir la formació i explicitar les competències que es pretenen treballar.
 - Explicar clarament la finalitat i els objectius que es pretenen amb l'acció formativa.
 - Motivar el grup i crear un clima propici per a l'aprenentatge.
- Avaluació inicial: fer una avaluació inicial per comprovar les expectatives, els coneixements previs i/o els contextos dels participants. En aquesta avaluació cal:
 - Recollir informació que permeti, tant al docent com als participants, fer un diagnòstic aproximat sobre les necessitats de formació del grup (coneixements previs, expectatives de l'alumnat, aspectes de millora en la pràctica professional...).
 - Utilitzar el bagatge professional dels participants per integrar els nous coneixements i afavorir l'intercanvi d'idees i experiències
 - Ajudar les persones participants a fer-se conscients de les seves expectatives, els problemes o les necessitats formatives sobre el tema.
 - Ajustar la programació prevista en funció de les necessitats reals del grup, detectades a l'avaluació inicial.

– Desenvolupament de l'acció formativa

En aquest punt el formador ha de du a terme les activitats que faciliten l'aprenentatge, per aconseguir els objectius d'aprenentatge definits per a l'acció formativa (incorporar uns determinats coneixements, saber fer un procés nou, saber estar des d'una altra actitud...).

- Generar processos d'ensenyament i aprenentatge de qualitat.
 - Reforçar les comprensions correctes i les bones pràctiques de tots els participants.

- Detectar els tipus d'errors i els obstacles que es donen en el procés de comprensió i gestionar-los per resoldre'ls.
 - Detectar les estratègies que estan afavorint el procés d'aprenentatge.
 - Proporcionar als participants les eines necessàries per millorar.
- **Aprendre a aprendre:** és, en gran part, desenvolupar la capacitat de prendre decisions de manera autònoma i inclou:
 - Fer-se conscients del procés d'aprenentatge, recollir-ne informació, analitzar-la i identificar-hi punts de millora.
 - Dotar-se d'eines per ser més autònoms en els seu propis processos d'aprenentatge.
 - Donar una bona retroacció a les activitats i intervencions dels participants.
 - Oferir demostracions perquè els participants puguin observar com s'exercita l'habilitat que es pretén assolir.
 - Explicitar en quines situacions de la pràctica professional els participants podran practicar les actituds.
 - **Fase de tancament de la seqüència formativa**

La persona formadora ha de plantejar:

- Activitats finals: que recapitulin i relacionin els coneixements o altres aspectes desenvolupats al llarg de la seqüència, mitjançant síntesis o resums de conceptes, idees clau de processos, habilitats i actituds.
- Prenguin consciència dels aprenentatges assolits i també d'aquells que els manquen (per orientar-se en accions formatives noves).
- Visualitzin l'aplicabilitat o la transferència dels coneixements, de les habilitats o de les actituds a la pràctica professional dels participants.
- Facin èmfasi en l'aplicació al lloc de treball; encoratjar els participants a fer propostes de millora de la pròpia pràctica.
- Ajudin les persones participants a recapitular i a relacionar els coneixements treballats, i a ser conscients del que han après.

4.5 Avaluar el disseny i la impartició d'una acció formativa

És fonamental que el docent conegui quins han estat els resultats de la seva tasca. El servei de formació ha de procurar que aquest procés estigui estructurat i que permeti el coneixement dels resultats d'haver dissenyat i impartit una acció formativa.

Per avaluar la qualitat d'una acció formativa, cal considerar aspectes diversos, que van des de l'aprenentatge dels participants fins a l'impacte organitzatiu, sempre amb l'objectiu de millorar contínuament la proposta formativa.

Els models d'avaluació com Kirkpatrick,³ que avalua la reacció, l'aprenentatge, el comportament i els resultats, poden ser útils per avaluar l'efectivitat de l'acció formativa.

– Quins ítems avaluem al finalitzar la impartició?

A través d'enquestes, d'entrevistes o de grups de discussió es pot recopilar informació sobre les experiències i valoracions dels alumnes participants, el propi docent i el servei de formació en ítems, com per exemple:

- 1) La percepció dels participants sobre el disseny de l'acció formativa
 - La durada de l'acció formativa.
 - La combinació adequada d'una part teòrica i una altra de pràctica.
 - La transferència de l'aprenentatge a l'entorn laboral.
 - Propostes que ajudin a millorar la programació d'aquesta acció formativa en un futur.
 - Etc.
- 2) La valoració dels participants sobre el docent i la impartició de l'acció formativa
 - El coneixement de la matèria.
 - La metodologia (teòrica/pràctica) utilitzada ha fomentat l'interès en aprendre.
 - Explica amb claredat i de manera ordenada.
 - El material didàctic lliurat ha estat útil, adequat i complet.
 - Les proves d'avaluació han estat d'utilitat per a l'aprenentatge.
 - Ha relacionat els continguts amb la realitat professional.
 - Etc.
- 3) Les conclusions del propi docent sobre l'acció formativa i els participants
 - El grau d'assoliment dels objectius plantejats.
 - El grau d'adequació dels assistents (coneixements previs, perfil...).
 - L'assistència i la puntualitat dels participants.
 - La motivació, participació i col·laboració.
 - La comprensió dels continguts.
 - La interacció amb el professorat.
 - La interacció entre l'alumnat.
 - Etc.

³ Diversos autors. Implantació d'una cultura d'avaluació. Diputació de Barcelona. Consulta 24/04/2024. Recuperat de https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/098ECF/009.html.
www.revistaalimara.net

- 4) La confrontació dels resultats extrets en apartats anteriors amb altres dades recollides pel servei de formació que han d'avaluar l'eficiència de la formació en el grau d'assoliment dels objectius de la formació i el nivell de coneixements i d'habilitats adquirits pels participants.
- Nombre d'abandonaments i nombre d'alumnes que superen amb aprofitament l'acció formativa.
- Correlació entre recursos destinats i resultats obtinguts.
- Etc.

– **Assessorament i suport en finalitzar la formació**

L'avaluació de la transferència de la formació és crucial per determinar si s'han assolit els objectius plantejats en l'acció formativa. El servei de formació ha de conèixer com els alumnes apliquen els conceptes apresos en les situacions reals que es donin en el seus llocs de treball. És important prestar atenció a l'impacte en l'organització i la transferència en el lloc de treball, analitzant ítems com:

- Comprovar si els coneixements i les habilitats adquirits durant la formació s'estan aplicant efectivament en el lloc de treball.
- Si la formació ha contribuït a millorar la capacitat de resposta i d'adaptació de l'Administració pública als canvis i a les necessitats dels ciutadans.

El servei de formació ha de comptar amb l'opinió i els criteris dels responsables de les organitzacions a les quals pertanyin els participants de la formació, a través d'instruments de valoració, com reunions de control, contrast de resultats estadístics, etc. Alguns d'aquests resultats poden sortir a la llum a mitjà o llarg termini, després de la finalització de la formació.

És important, en aquesta fase postformació, que el servei de formació prevegi la participació dels formadors i planifiqui un assessorament i suport als participants, per resoldre dubtes que puguin sorgir una vegada implementats els aprenentatges en el lloc de treball de l'alumnat i, així, poder consolidar plenament els coneixements adquirits i treballats en l'acció formativa.

5 Reflexió

La formació destinada al personal al servei d'una administració pública és un instrument que ha de servir d'eina per contribuir a millorar les competències del seu personal; atendre l'eficiència i la qualitat en l'estructura dels serveis públics, i adaptar els canvis i les necessitats que es manifesten en l'entorn per acomplir les funcions de servei a la ciutadania.

El procés d'ensenyament i aprenentatge s'ha d'orientar cap un disseny amb un eix d'intervenció personalitzat en l'alumnat i l'organització. S'ha de prestar atenció al perfil personal i professional de l'alumnat i la finalitat de l'acció formativa ha de ser aplicable i

adequada a les funcions del lloc de treball establertes en una organització, tot això entenent que la persona formadora és una figura clau en l'organització i la gestió d'una acció formativa.

Com hem dit, la persona formadora té un paper crucial en l'èxit de l'organització i en el desenvolupament d'una acció formativa, però abans, un servei de formació ha d'establir el desglossament de les competències i funcions que cal desenvolupar en cada lloc de treball de l'organització, per després analitzar les necessitats específiques que sorgeixen a la realitat d'aquell entorn.

Entre les principals responsabilitats de la persona formadora cal ressenyar:

- 1) Dissenyar una acció formativa, basant-se en les necessitats formatives, que inclogui continguts, metodologies i activitats rellevants i adaptades al perfil dels participants. És important que la formació sigui pràctica i aplicable al context de treball.
- 2) Preparar materials didàctics clars, entenedors i adaptats al perfil dels participants.
- 3) Durant la implementació de la formació, la persona formadora ha d'exercir un paper de facilitador transmetent els continguts de manera eficaç, fomentant la participació activa dels participants, resolent dubtes i guiant el procés d'aprenentatge. Ha de crear un ambient de confiança i respecte mutu, utilitzant tècniques d'ensenyament interactives i motivadores.
- 4) Ha d'avaluar l'aprenentatge dels participants i el grau d'assoliment dels objectius de la formació. També han de fer un seguiment per identificar les àrees de millora docent i adaptar-les en les seves futures participacions com a formador.

En el tancament de l'acció formativa no ens hem d'oblidar de l'avaluació amb el sentit de millora contínua. La persona formadora amb el suport del servei de formació, ha d'avaluar l'impacte de la formació, tant a nivell individual com organitzatiu, i utilitzar aquests resultats per millorar plans de formació futurs. Això li permetrà adaptar-se a les necessitats canviants de l'Administració pública i estar en actualització constant en el seu àmbit professional.

És important que el servei de formació estableixi que la persona formadora pugui estar disponible per assessorar i donar suport als participants després de la formació, per resoldre dubtes i consolidar els coneixements adquirits una vegada l'alumnat està al seu lloc de treball dintre de la seva organització. És a dir, el procés d'aprenentatge finalitza en el moment en què l'alumnat ha posat en pràctica els nous coneixements dins l'organització i, per tant, ja s'ha superat la necessitat formativa plantejada inicialment.

Referències bibliogràfiques

- Barón Palacio, Isabel (2000). *La qualitat de la formació a l'Administració local*. Papers de Formació Municipal, número 69. Diputació de Barcelona. [en línia] [Consulta: 03/04/2024] Recuperat de: https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fixers-pdf-fons_documental_historic-pfm069-pdf.pdf
- *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*. Diputació de Barcelona. Consulta 11/04/2023. Recuperat de: <https://www.diba.cat/documents/477802/17669926/DiccionariCompetencies/a61cf12c-ac2b-4e5f-adcb-7cd9a921300f>
- D.a. *Eines per als recursos humans. Guia per a la definició de marcs competencials*. Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Consulta 11/04/2023. Recuperat de https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_eines_per_als_recursos_humans/13-guia-definicio-marcs-competencials/Eines_13.pdf
- D.a. «Eines per dissenyar i programar accions formatives normalitzades» de la Diputació de Barcelona. Consulta 04/04/2024. Recuperat de https://repositoridfs.diba.cat/public_resources/altres/078EDPAFN_00/index.html
- D.a. El cicle de la formació. Diputació de Barcelona. Consulta: 20/04/2024. Recuperat de https://formawiki.diba.cat/pub/direccio_de_serveis/13c06922_el_cicle_de_la_formacio/index.html
- D.a. Implantació d'una cultura d'avaluació. Diputació de Barcelona. Consulta 24/04/2024. Recuperat de https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/098ECF/009.html
- Glasser, William (1999). *Teoría de la elección: Una nueva psicología de la libertad personal*. Barcelona. Grupo Planeta (GBS).
- Martínez Aldanondo, Javier (2020). «Les organitzacions intel·ligents necessiten professionals que aprenen» Col·lecció «Aprenent amb els experts» de la Direcció de Serveis de Formació. Ajuntament de Barcelona [Consulta: 13/04/2024] Recuperat de: <https://www.youtube.com/watch?v=Wy4gHG9Otao>
- Resolució de 5 de febrer de 2024, de la Direcció General de Funció Pública, per la qual es convoquen les accions formatives incloses en el Pla de formació del personal al servei de la Generalitat per a l'exercici 2024. [Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, núm. 9786, de 12 de febrer de 2024] pàg. 5990-6551
- Serra Lluís, Pere. *Operacions administratives de recursos humans* [en línia] [Consulta: 03/04/2024] Recuperat de: https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Recursos/fp_gad_m03_/web/fp_gad_m03_htmlindex/media/fp_gad_m03_u1_p_dfindex.pdf