



EAPC blog

## GENERAL

# De la gestió de la formació a l'arquitectura de l'aprenentatge: el paper dels professionals de la formació [i 4] – Manel Muntada

🕒 16 de febrer de 2016   👤 XARXES   💬 4 COMENTARIS



Collage de Chad Alburn

La causa principal per la qual les metodologies d'aprenentatge autònom i informal han demostrat, al llarg de la història, ser realment més efectives que qualsevol altra és el fet que la persones que les duen a terme ho fan sempre perquè volen fer-ho.

El motor de la voluntat, el *voler aprendre* és, sens dubte i amb distància, el factor clau de l'èxit en l'aprenentatge, sigui aquest del tipus que sigui, formal o informal. De fet, com a factor d'èxit en qualsevol àmbit, és tan important que costa d'entendre la distància que encara hi ha entre com s'enfoca la gestió de les persones i aquesta realitat implacable.

En el planejament tradicional de la formació és habitual establir una linealitat entre la necessitat i la voluntat. Se suposa lògicament que si la persona és conscient que necessita alguna cosa, aquesta consciència despertarà la seva voluntat de buscar recursos per eliminar aquesta necessitat.

Aquesta relació entre necessitat i voluntat en la formació, encara que lògica, no respon del tot a la realitat que coneixem. Malgrat la quantitat de literatura que hi ha al voltant de la motivació humana,

la llum que es projecta encara sobre aquest tema no dissipa les ombres que planen sobre molts dels seus components i encara que se segueixi establint una linealitat entre “voluntat i necessitat”, sabem per experiència que aquesta correspondència no es dóna de manera inequívoca, ja que les persones volen multitud de coses que no necessiten com també en necessiten tantes d'altres que no volen.

A més, cal tenir en compte que, tot i que el pla de formació respongui realment a necessitats detectades, hi ha un altre factor que històricament actua com un dels antidòts més poderosos contra la *voluntat de fer* i que totes i tots coneixem: **haver de fer-ho**.

Inexplicablement, només cal que *s'hagi de fer* alguna cosa [anar a classe, trucar a algú, llegir un llibre, connectar-se a internet ...] perquè el que en una altra situació hagués pogut ser un estímul apassionant, passi a ser immediatament una càrrega que s'afegeix a la motxilla de les obligacions que limiten la pròpia llibertat i enfosqueixen la llum del dia.

En definitiva, l'aprenentatge autònom o informal ho és [autònom o informal] perquè és dut a terme per decisió de la persona a partir de la seva voluntat de fer-ho, respongui aquesta voluntat a una necessitat o no.

Impulsar aquest tipus d'aprenentatge sense considerar aquestes variables és condemnar qualsevol alternativa metodològica als mateixos resultats que ha obtingut la formació tradicional. Aprenentatge informal i aprenentatge autònom impliquen, òbviament, informalitat i autonomia.

Així doncs, la possibilitat d'impulsar els nous models d'aprenentatge ve donada per la capacitat de l'organització de:

- Passar de l'anàlisi de necessitats formatives a l'anàlisi de “voluntats d'aprenentatge” amb el que això implica quant a articular mecanismes de participació i implicació de les persones a fer-ho.
- Fer de la informalitat quelcom tan normal com la formalitat, bloquejant, en aquest cas, qualsevol intent de limitar-la i de controlar-la.
- Passar del cultiu d'accions de formació a generar el “substrat” necessari perquè aquests puguin donar-se espontàniament, quan les persones vulguin i decideixin fer-ho.
- Avaluar capacitats i responsabilitzar les persones de com adquirir-les, responsabilitzant-les del seu aprenentatge i exigint-ne resultats.

Tot el que s'ha dit implica alguna cosa més que un canvi de funcions dels i de les professionals de la formació, implica la seva transformació. Efectivament, transitar de la cultura de la formació al paradigma de l'aprenentatge implica passar de la gestió tradicional a una *arquitectura de l'aprenentatge* orientada a desenvolupar espais oberts de transferència de coneixement pensats íntegrament des de les persones, és a dir, es tracta de *crear ecosistemes d'aprenentatge*.

Aquest trànsit comporta enriquir el procés tradicional de gestió de la formació, basat en la detecció de necessitats, disseny, planificació, organització i avaluació de les accions, a un altre rang d'actuacions, com ara:

- Desvetllar necessitats, aspiracions i voluntats de les persones.
- Localitzar on es troba el coneixement en l'organització.
- Facilitar accions d'aprenentatge [converses, col·laboracions, comunitats, etc.]
- Avaluar les lliçons apreses, és a dir, com ha canviat la manera de fer, els valors o els criteris amb què la persona aborda la seva actuació professional, pel fet d'aplicar el que ha après.

Per resumir i concretar, el canvi de rol d'aquelles persones responsables de gestionar la formació i el desenvolupament professional ja s'està traduint, a les nostres organitzacions, en les actuacions següents:

- Conversar amb les persones per conèixer els seus interessos, necessitats, aspiracions i possibilitats.
- Detectar iniciatives i dinàmiques d'aprenentatge informal que hi hagi en l'organització.
- Visibilitzar aquestes pràctiques d'aprenentatge informal per estimular, modelar i replicar pràctiques similars en l'organització.
- Detectar el coneixement expert de les persones i dels equips.
- Connectar persones amb recursos d'aprenentatge interns i externs a l'organització.
- Connectar persones amb persones.
- Generar espais per estimular i afavorir la connexió, intercanvi i col·laboració entre les persones [oferir espais de transferència de coneixement, Impulsar comunitats d'intercanvi professional].
- Acompanyar, donar suport i oferir recursos als directius i als comandaments per dur a terme el seu paper de facilitadors d'aprenentatge dels equips i de les persones que es troben en el seu àmbit de responsabilitat.
- Integrar el paradigma de l'aprenentatge en el desenvolupament d'accions de formació tradicional, oferint recursos i donant suport al personal docent per fer-ho [formació de formadors].

Relacionat amb el darrer punt i tenint en compte que no es tracta tant de substituir com de complementar el model de formació tradicional, cal destacar també el paper que hi juguen aquelles persones que imparteixen la formació.

El personal docent és un altre dels actius fonamentals a l'hora de recórrer el camí cap al nou paradigma de l'aprenentatge; el formador ha d'esdevenir un facilitador d'aprenentatges i enfortir contínuament aquelles capacitats que fan a les persones més autònomes i les converteixen en agents actius i responsables, tant del seu aprenentatge com del de les persones amb les quals entren en relació. A aquestes capacitats ja m'he referit en un [article anterior](#) i són, resumint-t'ho, la iniciativa, la interactivitat i la reciprocitat.

Així doncs, aquest nou rol de facilitador o facilitadora d'aprenentatges determina que formadores, formadors i, en general, totes aquelles persones que desenvolupen un paper docent:

- Incloguin mecanismes en les accions de formació que integrin i impliquin els participants en la formulació dels objectius d'aprenentatge, en els continguts i en el desenvolupament de l'acció.
- Ampliïn els escenaris presencials de formació amb altres espais que permetin crear compartir i contrastar coneixements en xarxa.
- Participin activament en aquests escenaris alternatius escoltant i aportant idees, opinions i continguts.
- Mostrin on són les fonts o el canals per accedir-hi prioritant la recerca activa de materials al lliurament directe d'informació o de recursos.
- Promoguin que el grup de participants es converteixi en una comunitat d'aprenentatge més enllà de l'acció de formació.
- Potenciïn les converses per facilitar que les persones puguin conèixer-se i, d'aquesta manera, inspirar la confiança prèvia que necessiten les relacions de col·laboració.
- Contribueixin a l'ampliació de l'Entorn Personal d'Aprenentatge [EPA] dels i de les participants a les accions de formació.

Tot plegat un conjunt d'actuacions que molts professionals ja estan duent a terme de manera espontània, però que ha de potenciar-se encara més des de la formació dels formadors i des de la comunicació clara dels valors que han d'inspirar qualsevol acció de formació en aquest nou paradigma de l'aprenentatge.

### ***Manel Muntada. Conductor del seminari de treball de responsables de formació***

---

🔗 APRENTATGE, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, MANEL MUNTADA

ENTRADA PRÈVIA

**Direcció pública i innovació: les característiques de la persona líder – Innogent**

ENTRADA SEGÜENT

**Els serveis mòbils a la Generalitat – DGAC**

Comentaris a De la gestió de la formació a l'arquitectura de l'aprenentatge: el paper dels professionals de la formació [i 4] –