



El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC (I): arquitectura, principis rectors i atributs – Ismael Peña-López

🕒 28 de setembre de 2023



El model d'aprenentatge i desenvolupament

El model pedagògic o el model educatiu és el pal de paller d'una institució educativa: en ell s'hi explicita i detalla com entén la seva missió la institució i, sobretot, com vol dur-la a terme. L'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) acaba d'enllestir el seu primer **model d'aprenentatge i desenvolupament**.

D'aprenentatge perquè considerem que la missió de l'EAPC no és tant educar o formar, sinó proporcionar eines perquè el seu principal públic destinatari –els servidors públics de Catalunya– pugui aprendre: quan ho necessiti i allà on ho necessiti. I, per això, serà tan important que aprengui com que aprengui a aprendre.

De desenvolupament perquè considerem que l'aprenentatge és una dimensió dinàmica, no estàtica, i que, per tant, ha de tenir un component de planificació estratègica, al llarg de la vida. *De desenvolupament*, també, perquè en aquesta dimensió dinàmica l'aprenent hi ha d'anar tenint un paper cada cop més protagonista, fins al punt de passar de ser un receptor passiu del coneixement a ser ell mateix qui implementi i generi nou coneixement, a través de la innovació i la recerca.

Desenvolupar i implementar el model d'aprenentatge i desenvolupament (MAD) de l'EAPC forma part de la línia estratègica d'implantar un sistema integral d'aprenentatge i desenvolupament del talent de les administracions públiques catalanes del **Pla estratègic EAPC 2022-2027**.

El MAD es va començar a dissenyar la tardor de 2021 i se'n va tenir un esborrany un any després, fruit d'un esforç a vuit mans entre **Olga Herrero, Òscar Dalmau, Ana Rodera i Ismael Peña-López**, sota la direcció d'aquest darrer. Durant la segona meitat del 2022 i la primera del 2023, el model s'ha anat **posant a prova progressivament mitjançant els plans sectorials de capacitació** per, d'aquesta manera, contrastar la validesa **del seu disseny i els fonaments del seu funcionament**. Fet aquest exercici, som ara en disposició de compartir públicament el primer model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Objectius del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

El nou model d'aprenentatge i desenvolupament no persegueix només organitzar l'activitat de l'Escola en termes pedagògics, sinó que ha de ser un instrument cabdal d'impuls de la **missió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya** tal com s'enuncia al seu Pla estratègic 2022-2027:

L'Escola articula, promou i produeix recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, la captació i el desenvolupament del talent; la formació i l'aprenentatge, i l'organització de les institucions en l'àmbit de la governança pública per aconseguir una Administració pública catalana al servei de la ciutadania professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

Per aconseguir-ho, el model es fixa els següents **objectius estratègics**:

- Fomentar una gestió integral del talent i del coneixement, des de la sensibilització i la difusió fins a la transferència, la innovació i la recerca, per aconseguir una aplicació pràctica en els serveis i les polítiques públiques.
- Incrementar l'impacte de les accions d'aprenentatge i desenvolupament.
 - Alinear les estratègies de capacitació amb les estratègies de polítiques sectorials.
 - Millorar la rendició de comptes dels actors que fan formació.
- Millorar la coherència interna de tot el sistema d'aprenentatge i desenvolupament.
 - Donar coherència, continuïtat i visió estratègica a les actuacions dins una mateixa àrea de coneixement o àmbit funcional de treball.

- Oferir models de perfils professionals a totes les administracions.
- Eliminar barreres al treball per objectius i projectes.
- Optimitzar l'ús dels recursos públics.
 - Incrementar la sostenibilitat dels formats de les situacions d'aprenentatge i desenvolupament.
 - Incrementar l'eficàcia dels acompanyaments dels experts/docents.
 - Incrementar els recursos d'aprenentatge en obert a l'abast de tota la ciutadania, a qualsevol lloc i en qualsevol moment.
 - Multiplicar-ne els usos i el nombre de beneficiaris.
 - Incrementar l'eficiència dels recursos materials.

Arquitectura del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

Hi ha una relació bidireccional entre la planificació de polítiques sectorials i la planificació de la capacitació i desenvolupament de professionals i equips.

El model d'aprenentatge i desenvolupament vol posar al centre la política pública o, millor encara, el repte a superar per una determinada política pública. En termes més generals, s'inicia amb la identificació de l'**àrea de coneixement** en què s'agrupen un seguit de funcions de naturalesa semblant o molt complementària.

Una mateixa àrea de coneixement pot tenir agrupacions de funcions amb una certa independència les unes de les altres i que poden dur-se a terme o desenvolupar-se de forma longitudinalment. Aquestes agrupacions conformen els **perfils professionals**.

Cada perfil professional pot, al seu torn, compondre's de determinats **marcs competencials**, cadascun compost per diverses competències i els seus corresponents diversos nivells d'assoliment necessari per dur a terme les funcions dels respectius perfils professionals.

El model proposa que les accions d'aprenentatge i desenvolupament es dissenyin en plans de capacitació o, millor encara, **plans o estratègies d'aprenentatge i desenvolupament** –és a dir, no de forma isolada o independent–, de manera que els plans siguin el desplegament estratègic, a llarg termini, de diverses accions que garanteixin l'assoliment de les competències que conformen un determinat perfil professional que es desenvolupa dins una àrea de coneixement. Aquests plans, doncs, tenen ambició de completesa i de ser referent o un estàndard de facto.

Principis rectors i atributs del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC

Arquitectura	Principis rectors	Atributs bàsics
--------------	-------------------	-----------------

→ Àrees de coneixement	→ Integritat	→ Empoderador
→ Perfils professionals	→ Digitalització	→ Competencial
→ Marcs competencials	→ Innovació	→ Experiencial
→ Estratègies d'aprenentatge i desenvolupament		→ Social
		→ Transformador

Nivells	Nivell 1 - Adquisició	Nivell 2 - Aplicació	Nivell 3 - Transformació
Capes	Aprenentatge autònom i coneixement obert	Competències professionals i aprenentatge col·laboratiu	Recerca i aprenentatge basat en reptes
Aprendibilitat	Aprendre a aprendre	Mentalitat de creixement	Interrogació i recerca
Comprendre	<ul style="list-style-type: none"> → Consciència de control del propi aprenentatge (metacognició) → Autodiagnòstic → Percepció de necessitats, expectatives i oportunitats formatives individuals (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> → Consciència de les oportunitats d'aprenentatge en equip → Identificació de les competències i habilitats professionals pròpies → Determinació del nivell de consolidació de competències i habilitats professionals personals 	<ul style="list-style-type: none"> → Interès temàtic → Exploració personal → Comprensió profunda de la realitat
Accions i instruments	Accions i recursos d'autoaprenentatge	Formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge	Ideació, prototipatge, pilotatge i validació
Poder	<ul style="list-style-type: none"> → Autonomia en el desenvolupament l'experiència d'aprenentatge 	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolupament competencial adient 	<ul style="list-style-type: none"> → Ideació de solucions a reptes reals

	→ Selecció acurada i personalitzada de les accions d'aprenentatge	segons el perfil professional → Establiment d'un procés d'aprenentatge possibilista, distribuït, avaluat i actualitzat en el temps	→ Producció (i avaluació) de prototips → Implementació de solucions amb agents i contextos reals → Valoració crítica de l'aplicació de les solucions
Entorn Fer	Accés a xarxes de persones expertes → Generació de la xarxa personal d'aprenentatge → Recepció de coneixements → Compartició d'aprenentatges aplicables	Projectes i desenvolupament professional → Transferència d'aprenentatges a l'entorn professional (<i>reskilling</i> i <i>upskilling</i>) → Configuració d'equips pluridisciplinaris i multi-competencials	Generació de nou coneixement en xarxa → Aplicació de solucions amb impacte positiu en l'àmbit de l'Administració pública i en el context social → Cocreació de respostes escalables a problemes reals

Figura 1: Model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC: principis, atributs, nivells d'aprofundiment, capes de disseny i palanques d'aprenentatge i canvi.

El model d'aprenentatge està fonamentat en l'aprendibilitat (o *learnability*). Els fonaments d'aquest model provenen de la consideració de **tres principis rectors**:

- la **integritat**, valors ètics i transparència;
- la **digitalització**, ús de la tecnologia per agilitzar processos, i
- la **innovació**, generació de noves solucions i amb impacte positiu.

L'impacte del model, tant en la societat com en els servidors públics, els equips de treball i la mateixa Administració, ve mesurat pels seus **cinc atributs**:

- **Empoderador**, a través de la potenciació de l'autoaprenentatge, de l'aprenentatge en xarxa i de l'aprenentatge al llarg de la vida.
- **Competencial**, mitjançant la consolidació de competències vinculades als perfils professionals.
- **Experiencial** (a partir de l'aprenentatge vivencial, immersiu, crític i reflexiu).
- **Social**, amb la formació d'equips multidisciplinaris i multicompetencials que col·laborin fent ús de metodologies àgils.
- **Transformador**, impulsant millores, evolucionant itineraris formatius, desenvolupant projectes, portant a terme investigacions i generant i difonent coneixement.

Dins del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'Escola trobem **dos eixos vertebradors** conformats per **tres nivells d'aprofundiment de l'aprenentatge**:

- **Adquisició**, basat en l'aprenentatge autònom i coneixement obert.
- **Aplicació**, centrat en la consolidació de competències professionals i aprenentatge col·laboratiu.
- **Transformació**, constituït per la recerca i l'aprenentatge basat en reptes.

I **tres capes de disseny**:

- **Aprendibilitat**, amb voluntat de comprendre els fenòmens relacionats amb una àrea de coneixement, especialment relacionats amb un mateix i el propi estadi de desenvolupament.
- **Accions i instruments**, orientat a poder desenvolupar-se confortablement dins aquesta àrea, dominant coneixements, competències i utilitatge.
- **Entorn**, per ubicar l'àrea de coneixement i també un mateix en el context, la situació i els companys que acompanyen l'aprenentatge i el desenvolupament, així com la identificació i la superació de reptes professionals.

Les interseccions dels dos eixos anteriors donen lloc a **nou palanques d'aprenentatge i canvi**: (1) aprendre a aprendre; (2) mentalitat de creixement; (3) interrogació i recerca; (4) accions i recursos d'autoaprenentatge; (5) formació personalitzada i itineraris d'aprenentatge; (6) ideació, prototipatge, pilotatge i validació; (7) accés a xarxes de persones expertes; (8) projectes i desenvolupament professional, i (9) generació de nou coneixement en xarxa.

L'aterratge òptim del model va vinculat amb un seguit de **consideracions bàsiques, usos tecnològics eficaços, preguntes motores i recursos** (analògics i digitals, estratègics, de procés, etc.).

La implementació del nou model d'aprenentatge i desenvolupament ha de convertir l'EAPC en una **comunitat de referència de processos d'(auto)aprenentatge, desenvolupament professional,**

recerca, innovació i compartició i generació de (nou) coneixement dins de l'ecosistema conformat per l'Administració pública i la ciutadania.

Però, sobretot, en l'actual context de canvis, aquesta implementació ha de potenciar el desenvolupament dels professionals, acompanyant-los en el seu procés d'aprenentatge i motivant-los a generar nous coneixements: ho tractem a ***El nou model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC (II): impuls i implementació del model.***

Ismael Peña-López

Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

◆ APRENDIBILITAT, APRENDRE A APRENDRE, APRENTATGE, COMPETÈNCIES, CONEIXEMENT, DESENVOLUPAMENT, GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, INNOVACIÓ, ISMAEL PEÑA-LÓPEZ, PLA ESTRATÈGIC, RECERCA, TALENTPUBLIC