

# FP DUAL A CATALUNYA

---

Manual de suport  
i orientacions  
a la tutoria d'empresa

# Índex

Presentació.....	3
La formació professional en alternança i dual a Catalunya .....	5
Organització de l'estada a l'empresa .....	7
Protocol d'acollida a l'empresa.....	11
Cooperació empresa i centre educatiu: tutories .....	15
Cooperació empresa i centre educatiu: seguiment de l'activitat a l'empresa.....	19
Cooperació empresa i centre educatiu: valoracions .....	23
Habilitats, lideratge i gestió d'incidències.....	27



## Presentació

Aquesta informació està orientada a oferir el suport necessari pel correcte desenvolupament de la formació professional en alternança afavorint que les persones tutores de l'empresa puguin disposar d'eines per realitzar la seva tasca d'acolliment, transferència de coneixement, acompanyament i valoració del procés formatiu de l'alumnat al llarg de l'estada a l'empresa.

## Organització

Les persones tutores d'empresa poden rebre per part del centre educatiu associat una formació de 12 hores, de les quals un mínim de 2 hores i un màxim de 4 hores han de ser presencials. La resta d'hores es poden organitzar de forma no presencial amb el suport que el centre educatiu consideri adient.

La direcció del centre educatiu organitzarà la jornada de formació presencial d'acord a la disponibilitat de la persona formadora i de les persones tutores de les empreses col·laboradores al propi centre educatiu o a les instal·lacions de l'empresa o entitat.

## Contingut de la formació:

- Entorn de la formació professional en alternança i dual.
- Organització de l'estada a l'empresa.
- Protocol d'acollida a l'empresa.
- Alternança: cooperació entre empresa i centre educatiu.
  - Tutories. Perfils i tasques de les persones tutores de l'empresa i del centre educatiu.
  - Seguiment de l'activitat a l'empresa. Models d'ensenyament-aprenentatge. Contactes i entrevistes.
  - Valoracions. Mètodes i estratègies per a l'observació i valoració.
- Habilitats, lideratge i gestió d'incidències.
- Exemples contextualitzats del projecte a desenvolupar conjuntament. Perfil de l'alumnat aprenent, organització anual, procediment i criteris concrets de seguiment i valoració...

## Certificació

El seguiment d'aquesta activitat formativa permetrà que les persones tutores d'empresa disposin d'un certificat signat per la DGFPiERE, que els capacita per acollir, formar, seguir i valorar l'estada en alternança dual.

“

# *La formació professional en alternança i dual a Catalunya*

*“La formació  
professional  
en alternança  
i dual, comporta  
una major  
col·laboració  
entre empreses  
i centres  
educatius per a  
la preparació  
dels futurs  
professionals.”*

FP|  
DU  
AL

”

## La formació professional en alternança i dual a Catalunya

Els ensenyaments professionals s'oferten en diferents modalitats. El Departament d'Ensenyament regula i organitza, entre altres, la formació professional inicial que s'ofereix amb cicles formatius de grau mitjà i de grau superior. Els cicles estan agrupats en famílies professionals en relació als diferents àmbits (informació Gencat).

El sistema educatiu actual permet un fàcil accés a la formació professional inicial. El graduat de l'ESO, la superació del curs d'accés o de la prova corresponent possibilita l'accés als cicles de grau mitjà. El batxillerat, la superació del curs d'accés o de la prova corresponent possibilita l'accés als cicles de grau superior.

La formació professional en alternança es va iniciar a Catalunya a l'any 2008 per trobar una figura d'aprenent avançat, permetent als estudiants compaginar els estudis amb una estada remunerada a l'empresa per complementar la seva formació.

A Catalunya, la formació professional dual és una evolució natural de la formació en alternança, que es va impulsar i regular per la resolució ENS/1204/2012, de 25 de maig, i el Reial Decret 1529/2012, de 8 de novembre que proposa un model de formació professional en alternança i dual, que comporta una major col·laboració entre empreses i centres educatius per a la preparació dels futurs professionals.

La formació en alternança pot adoptar dues modalitats:

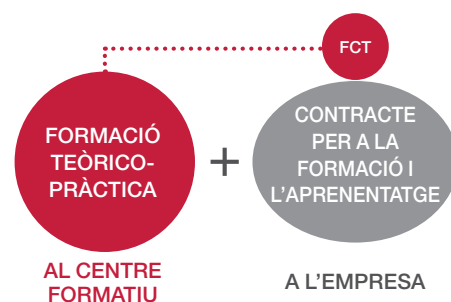
### L'Alternança simple i l'Alternança amb formació dual.

La formació professional en alternança i dual és un model formatiu orientat a "Guanyar - Guanyar": alumnat, empreses, centres educatius, entitats... Focalitzar i sumar els esforços de totes les parts implicades en la formació dels nous professionals ens aporta un valor afegit: *professionals polivalents, amb capacitats transversals i valors, oberts al canvi i formats en un entorn experiencial de processos i tecnologies reals i actualitzats.*

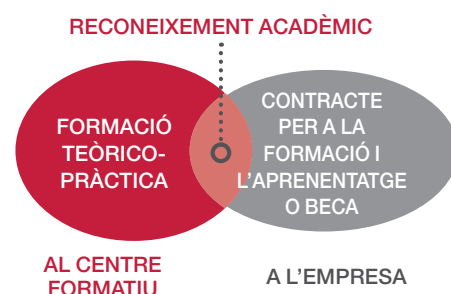
Aquest nou model aporta molts avantatges com, per exemple:

- Motivació dels joves que finalitzen els estudis generals (ESO o Batxillerat) per començar a estudiar una professió compaginant la formació al centre educatiu i l'activitat remunerada en una empresa del sector.
- Assegurar, a les empreses, professionals qualificats a partir del coneixement directe de les potencialitats de l'aprenent format amb els propis processos i valors.
- Reconeixement i prestigi de les empreses i centres educatius davant la societat, els clients i proveïdors...

### Alternança simple



### Alternança amb formació dual





# *Organització de l'estada a l'empresa*

*“En col·laboració  
amb l'empresa,  
es concreta la  
planificació  
de les tasques  
i activitats  
d'aprenentatge.”*



## Organització de l'estada a l'empresa

En cada projecte l'organització de l'estada a l'empresa es pot articular de manera diferent.

De forma general, a partir del segon trimestre del primer curs, l'alumnat s'incorpora a les empreses que faran l'alternança fent al voltant de 100 hores de Formació en Centres de Treball (FCT), per tal d'afavorir la coneixença mútua i la integració a l'equip de l'empresa.

La gestió de l'FCT es realitza de la forma ordinària. Un cop finalitzada aquesta estada en la modalitat d'FCT, s'inicia el període d'alternança simple o formació dual, amb la incorporació de l'alumnat a l'equip de personal de l'empresa, a través d'un contracte o d'una beca.

En col·laboració amb l'empresa, es concreta la planificació de les tasques i activitats d'aprenentatge: hores previstes, espais, temporització i calendari. També es determinen les persones de referència a l'empresa: responsables, instructors i tutors.

De forma general, les responsabilitats en cada cas són:

- **FCT:** responsabilitat acadèmica del centre educatiu. Estan determinats els mecanismes de seguiment i establertes les responsabilitats en cas d'accident, etc.
- **Contracte per a la formació i l'aprenentatge o a temps parcial amb vinculació formativa:** responsabilitat acadèmica del centre educatiu. Cal concretar i consensuar, els mecanismes de seguiment bàsics. La contractació incorpora l'alumne-aprenent com a personal treballador, essent l'empresa la que assumeix totes les obligacions derivades d'aquesta relació laboral.
- **Beca:** responsabilitat acadèmica del centre educatiu. Cal concretar i consensuar, els mecanismes de seguiment bàsics. Donat que l'alumne-aprenent és donat d'alta a la Seguretat Social com a assimilat a personal treballador per compte d'altri, correspon a l'empresa les obligacions referents a les gestions amb la Seguretat Social, la prevenció específica de riscos i altres responsabilitats d'aquesta relació formativa desenvolupada en l'àmbit de l'activitat a l'empresa.
- **Altres modalitats contractuals:** l'empresa assumeix totes les responsabilitats derivades de la relació laboral. En cas de formació dual, el centre educatiu tindrà la responsabilitat acadèmica i cal concretar i consensuar, els mecanismes de seguiment del procés d'aprenentatge que es desenvolupa en l'empresa.

*“La contractació incorpora l'alumne-aprenent com a personal treballador, essent l'empresa la que assumeix totes les obligacions derivades d'aquesta relació laboral.”*

### Accés de l'alumnat a l'empresa

L'empresa i l'equip docent del centre educatiu estableixen, conjuntament, criteris per a la incorporació de l'alumnat a les activitats de l'empresa, garantint les oportunitats per a tot l'alumnat del grup-classe, però valorant individualment el grau de maduresa, les actituds i els resultats obtinguts en la formació prèvia realitzada al centre educatiu.

Cal aprofitar el component motivador de l'alternança i la formació dual per afavorir el màxim aprofitament dels aprenentatges per part de l'alumnat-aprenent i provocar la seva curiositat fent que vagi prenent petites decisions per aprendre més i amb més interès.

### Límit horari

Es recomana que la dedicació màxima, inclosa la formació i el treball no sobrepassi les quaranta hores setmanals, i vuit hores diàries, sempre que convingui es podran incrementar aquestes hores, quan sigui la millor opció per dur a terme els objectius de l'alternança, i es reflecteixi en el conveni de col·laboració amb l'empresa.

*“Es recomana que la dedicació màxima, inclosa la formació i el treball no sobrepassi les quaranta hores setmanals, i vuit hores diàries.”*





### Planificació de l'estada a l'empresa

Per tal de concretar la planificació de l'estada a l'empresa, l'empresa signa un acord de formació per a cada alumne, abans d'iniciar-se la seva estada, on es recullen:

#### 1. La identificació de les parts:

- a) Alumne/a.
- b) Empresa.
- c) Centre docent.
- d) Persona responsable del seguiment de la formació per part de l'empresa.
- e) Persona responsable del seguiment de la formació per part del centre.

#### 2. Referències normatives.

#### 3. Acords:

- Data d'inici i de finalització.
- Causes de finalització del compromís formatiu.
- Distribució horària de l'estada formativa a l'empresa.
- Relació d'activitats a desenvolupar en l'empresa.
- Avaluació dels riscos laborals específics del lloc de treball a ocupar.
- Compliment de la legislació de protecció de dades de caràcter personal.



*“Hi ha una persona responsable del seguiment de la formació per part de l'empresa i una persona responsable del seguiment de la formació per part del centre.”*



# *Protocol d'acollida a l'empresa*

*“Una bona  
acollida, revertirà  
en un bon nivell  
de satisfacció  
de l'alumne/a  
i repercutirà  
positivament  
en les tasques  
a realitzar  
a l'empresa.”*



## Protocol d'acollida a l'empresa

Amb anterioritat a la incorporació de l'alumne - aprenent a l'empresa, la persona designada pel centre educatiu ofereix informació a la persona tutora de l'empresa en el que fa referència a les dades de l'alumnat, el seu perfil aptitudinal i actitudinal i si s'escau, els trets específics de caràcter o personalitat.

A l'empresa convé preparar l'acollida de l'alumnat - aprenent d'acord amb un protocol semblant al que s'utilitza quan s'incorpora nou personal, però ajustat al perfil dels aprenents. Quan es preveu una incorporació de més d'un alumne es pot fer una acollida conjunta, però és important garantir que cada alumne tingui una petita acollida individual per tal de rebre d'una forma personalitzada les indicacions concretes del seu lloc de treball per part de la persona tutora d'empresa.

Davant la possible manca d'experiència laboral de l'alumne - aprenent cal fer una acollida que permeti assegurar que ha rebut correctament tota la informació. Aquesta informació pot ser per escrit, verbal o amb referències documentals, segons els propis procediments establerts a l'empresa.

Cal destacar que, una bona acollida, revertirà en un bon nivell de satisfacció de l'alumne/a i repercutirà positivament en les tasques a realitzar a l'empresa.

Un pla d'acollida d'empresa complert pot comprendre els següents punts:

- **Introducció:** carta de presentació, història de l'empresa, model de negoci i objectius d'acollida.
- **Informació genèrica sobre l'empresa:** cultura d'empresa, òrgans de govern i de gestió i l'estructura organitzativa.
- **Informació sobre el lloc de treball:** les funcions, el temps de treball, la formació i promoció interna, la comunicació, la prevenció de riscos laborals\* i les normes i procediments concrets relacionats amb el lloc de treball.
- **Informació laboral:** condicions laborals, full salarial, entitat que cobreix les contingències professionals: Seguretat Social o Mútua (en cas d'accident de treball), prestacions i permisos.
- **Informació complementària:** beneficis socials o altres que s'escaiguin.

*“Informació sobre el lloc de treball: les funcions, el temps de treball, la formació i promoció interna, la comunicació, la prevenció de riscos laborals i les normes i procediments concrets relacionats amb el lloc de treball.”*

---

*\*L'empresa disposarà d'una avaluació de riscos específics del lloc o llocs d'estada que hagi d'ocupar l'aprenent, d'acord amb la legislació vigent en matèria de prevenció de riscos laborals. En cas que la persona contractada o becada sigui menor d'edat, l'avaluació de riscos haurà de tenir en compte aquesta circumstància. La persona tutora d'empresa informará a l'alumne - aprenent i, si és menor d'edat, als seus pares o tutors legals, dels possibles riscos detectats i de totes les mesures preventives adoptades per a la protecció de la seva seguretat i salut.*

En tots els casos cal informar a l'alumne - aprenent sobre:

- Les funcions d'acompanyament i tutorització de la persona tutora d'empresa.
- La ubicació en l'organigrama de l'empresa i en l'entorn productiu.
- L'organització del lloc de treball corresponent i les particularitats específiques.
- El personal de l'empresa amb el qual es relacionarà habitualment.
- La planificació de les tasques a desenvolupar i el mètode de seguiment.
- Els riscos laborals generals i específics del lloc de treball i el pla d'evacuació i confinament.
- Les normes d'organització i funcionament de l'empresa necessàries
- El protocol de comunicació en cas d'absència, retard o altres incidències.

*“Cal informar a l'alumne-aprenent sobre: La planificació de les tasques a desenvolupar i el mètode de seguiment.”*



Un altre aspecte important a tenir en compte és la informació que s'ha de donar al personal treballador referent a com s'ha organitzat l'estada de l'alumne i la condició d'aprenent, per tal de facilitar la seva integració en l'equip de treball.


Als representants dels treballadors i/o personal treballador se li hauria de facilitar la següent informació:

- La figura de l'alumne - aprenent en un cicle formatiu en alternança.
- El tipus de relació de l'alumne - aprenent amb l'empresa.
- L'organització del seu aprenentatge.

Pot ser aconsellable que l'aprenent pugui ser identificat i diferenciat de la resta dels/ de les treballadors/es de l'empresa, per exemple amb roba de treball pròpia o identificant la seva situació, especialment quan hi hagi tracte directe amb proveïdors, clients o persones d'altres departaments o seccions.

Pautes i aspectes a tenir en compte, per part de la persona tutora d'empresa, en relació a la primera entrevista amb l'alumne-aprenent:

- Una bona part de la motivació de l'estudiant - aprenent a l'empresa dependrà del seu tutor/a d'empresa.
- Convé realitzar-la en un lloc adequat que afavoreixi la comunicació.
- És important estar tan pendent del que l'alumne - aprenent diu, com del seu llenguatge corporal. Si un alumne no ens entén, ho notarem per com reaccionarà o es mourà, més que pel que ens pugui dir.
- El final del primer dia és un bon moment per fer una primera valoració de la incorporació i contrastar impressions amb l'alumne-aprenent.



*“Una bona part de la motivació de l'estudiant-aprenent a l'empresa dependrà del seu tutor/a d'empresa.”*



# *Cooperació empresa i centre educatiu: tutories*

*“L’empresa designa a una persona tutora, que planificarà les activitats que l’alumne-aprenent desenvoluparà a l’empresa, farà el seguiment i les valoracions corresponents.”*



## Cooperació empresa i centre educatiu: tutories

L'empresa i el centre educatiu acorden un procediment pel seguiment i l'acompanyament de l'alumnat - aprenent per tal de facilitar la seva activitat formativa a l'empresa i garantir el seu òptim aprofitament.

### La persona tutora de l'empresa

L'empresa designa a una persona tutora, que planificarà les activitats que l'alumne-aprenent desenvoluparà a l'empresa, farà el seguiment i les valoracions corresponents.

Aquesta persona hauria d'estar familiaritzada amb:

- El rol de l'empresa en la formació professional en alternança.
- Les tasques de l'aprenent.
- Els perfils habituals dels aprenents.

També és important que tingui aptituds pedagògiques, habilitats comunicatives, i les competències que es considerin adients per dur a terme la seva tasca. Per exemple:

- Capacitat de planificació de la formació per poder estructurar els continguts i organitzar les tasques a realitzar de forma que siguin assolibles per l'aprenent.
- Capacitat per acompanyar en la formació. Cal afavorir que l'aprenent adquireixi les capacitacions professionals de forma experiencial i autònoma, fomentant el treball d'equip amb la resta dels/de les treballadors/es, sempre que sigui possible.
- Capacitat d'observació i valoració del progrés de l'aprenent, valorant l'acompliment del pla d'activitats fixat i el progrés en el seu procés d'aprenentatge.
- Capacitat de lideratge per gestionar el procés d'aprenentatge a l'empresa, afavorint un clima d'aprenentatge motivador, participatiu i flexible, alhora que exerceix l'autoritat per mantenir aquest clima adequat i per prevenir incidències.
- Capacitat de resolució de problemes, en previsió de que sorgeixin incidències o situacions que ho requereixin.

*“La persona  
tutora de  
l'empresa és  
important que  
tingui aptituds  
pedagògiques  
i habilitats  
comunicatives.”*

Funcions de la persona tutora de l'empresa en la rebuda de l'alumne -aprenent:

- Rebre l'alumnat-aprenent i donar-li la informació que calgui.
- Ubicar a l'alumne en l'organigrama de l'empresa i en l'entorn productiu.
- Explicar a l'alumne: com s'organitza el lloc de treball, els seus drets i deures, el personal amb el qual es relacionarà, i la comunicació que haurà de tenir amb l'empresa en el cas d'alguna absència o altres incidències.
- Informar dels riscos laborals generals i específics del lloc de treball i del pla d'evacuació.
- Informar i donar indicacions sobre les particularitats específiques del lloc de treball on s'ubicarà a l'alumne.

Funcions de la persona tutora de l'empresa durant l'estada de l'alumne-aprenent:

- Explicar les feines/tasques que haurà de desenvolupar i com desenvolupar-les.
- Seguiment i orientació de l'alumne en la realització de les feines diàries encomanades (observació de com es comporta, com realitza la feina i del resultat final d'aquesta feina).
- Vetllar per la correcta aplicació de les mesures de prevenció de riscos per part de l'alumne.
- Control de l'assistència de l'alumne al centre de treball i avís al tutor/a del centre, si és necessari.
- Valoració periòdica de l'alumne, complementant la documentació de seguiment i contacte amb el professor/a – tutor/a del centre educatiu.

*“La persona  
tutora de  
l'empresa  
ha d'explicar  
a l'alumne  
els seus drets  
i deures.”*



### La persona responsable del seguiment del centre educatiu

La coordinació del seguiment per part del centre educatiu la realitza la persona tutora del grup -classe amb la col·laboració de tot l'equip docent implicat en la formació en alternança i amb el suport de la direcció.

Principals funcions de la persona responsable del seguiment del centre educatiu:

- Contactar amb els/les tutors/es d'empresa de forma periòdica.
- Vetllar pel correcte desenvolupament de les activitats formatives acordades.
- Fer el seguiment de l'alumne a l'empresa (assistència, actitud i aprofitament).
- Vetllar per tal que la documentació de seguiment sigui omplerta de forma puntual i correcta.
- Recollir la informació, en col·laboració amb les persones tutores de l'empresa, per realitzar les avaluacions parcials i finals.



*“La persona responsable del seguiment del centre educatiu ha de fer el seguiment de l'alumne a l'empresa: assistència, actitud i aprofitament.”*



# *Cooperació empresa i centre educatiu: seguiment de l'activitat a l'empresa*

*“L'alumne-  
aprenent realitzarà  
formació,  
en períodes  
de temps alterns,  
al centre de  
formació i al  
centre de treball,  
integrant aquests  
dos espais  
d'aprenentatge.”*



### Cooperació empresa i centre educatiu: seguiment de l'activitat a l'empresa

Pel desenvolupament concret de les tasques o activitats diàries, la persona tutora d'empresa (o la persona en qui es delegui) ha de donar instruccions verbals i, si s'escau, escrites a l'aprenent, basant-se en el pla d'activitats a realitzar a l'empresa, establert amb anterioritat i conjuntament amb el centre educatiu.

El pla d'activitats guiarà les tasques a realitzar per l'alumne - aprenent, tenint en compte els aprenentatges a desenvolupar durant l'alternança a l'empresa, basat en les capacitats i competències professionals, personals i socials que cal assolir.

Per evitar solapaments o estones sense feina, és convenient planificar prèviament aquestes tasques, dins les possibilitats organitzatives de l'empresa.

L'alumne-aprenent realitzarà formació, en períodes de temps alterns, al centre de formació i al centre de treball, integrant aquests dos espais d'aprenentatge.

Pel que fa a l'aprenentatge a l'entorn productiu (empresa), poden descriure's diverses intervencions d'aprenentatge. Per exemple:

- **Assaig-error.** L'aprenent experimenta personalment com realitzar amb èxit la tasca, havent-li fixat el tutor l'objectiu a aconseguir. Finalitzada la tasca el tutor en farà valoració, puntualitzarà i/o corregirà el que cregui adient.
- **Imitació.** L'aprenent observa atentament com el/la tutor/a o un altre/a treballador/a realitzen una tasca. L'aprenent haurà de repetir tan fidelment com pugui, el procés per arribar a aconseguir el mateix objectiu. El tutor/a puntualitza i corregeix el que creu adient finalitzada la tasca.
- **Aprenentatge amb suport.** Es prepara la tasca a realitzar i se li explica a l'aprenent pas per pas com cal fer-la. L'aprenent demana el suport del/de la tutor/a quan ho necessita. Posteriorment, el/la tutor/a revisa la feina i li comunica a l'aprenent la seva valoració. Tutor/a i companys/es de treball li faciliten les directrius.
- **Formació estructurada en el lloc de treball.** Es dona quan el lloc de treball s'ha organitzat per a l'aprenentatge d'una forma sistemàtica. L'aprenentatge és conduït pel/per la tutor/a o formador/a de l'empresa.
- **Aprenentatge reflexiu.** Té lloc quan l'alumne - aprenent, autònomament o amb l'ajut del/de la tutor/a de l'empresa, integra la formació i informació rebuda en l'àmbit de l'empresa i del centre educatiu, aplicant-ho en situacions concretes en el lloc de treball.

*“A l'empresa poden descriure's diverses intervencions d'aprenentatge. Per exemple: assaig-error, imitació, aprenentatge amb suport, formació estructurada en el lloc de treball, aprenentatge reflexiu, ...”*

*“Les persones tutores de l'empresa han de transmetre no tan sols coneixements i procediments, sinó també valors i actituds, que són l'eix de la formació dels futurs professionals.”*

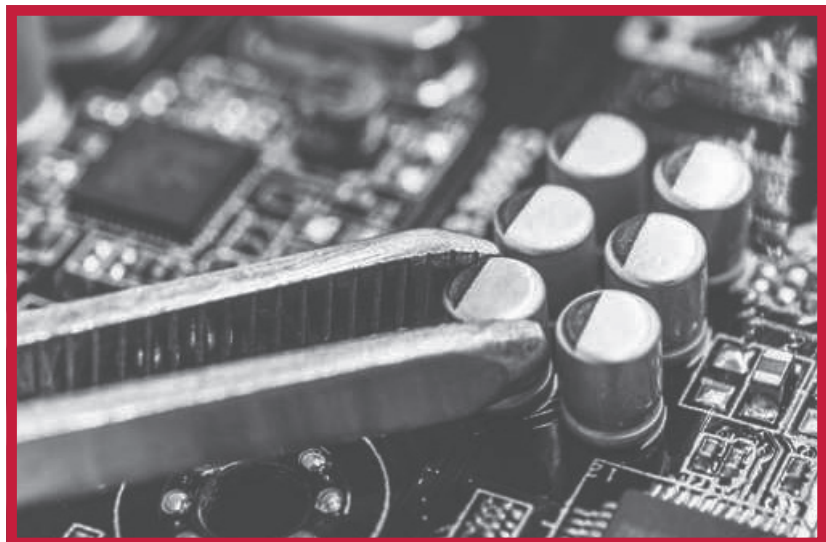
El paper de les persones tutores o instructores de l'empresa és determinant en relació a l'organització de l'aprenentatge i en transmetre no tan sols coneixements i procediments, sinó també valors i actituds, que són l'eix de la formació dels futurs professionals.

Conjuntament amb el/la tutor/a del centre educatiu, s'han de mantenir contactes periòdics per fer una valoració general del seguiment i evolució dels aprenentatges, en relació al desenvolupament de les tasques encomanades.

També cal observar i valorar les capacitats clau:

- Autonomia.
- Innovació.
- Organització del treball.
- Responsabilitat.
- Relació interpersonal.
- Treball en equip.
- Resolució de problemes.

És important recollir les anotacions corresponents als aspectes a millorar i aquells en els quals destaca, per comunicar-li a l'alumne i que quedi constància en la graella de seguiment i valoració de la seva activitat en l'empresa.



És convenient poder mantenir entrevistes periòdiques entre l'aprenent i la persona tutora de l'empresa, per tal de recordar les tasques fonamentals, els objectius principals i comunicar les valoracions, per poder proposar correccions, si cal, que requerirà per part del/de la tutor/a d'empresa l'observació de l'actitud i aptitud de l'alumne-aprenent.

El final del primer dia, de la primera setmana i del primer mes, són dates assenyalades per fer l'atenció i el seguiment de l'alumne.

El seguiment i valoració de l'alumne - aprenent, a realitzar per part de la persona tutora d'empresa, ha de comprendre els següents aspectes:

- Control de l'assistència.
- Realització de les tasques diàries encomanades (observació de com es comporta, com realitza la feina i del resultat final d'aquesta feina).
- Correcta aplicació de les mesures de prevenció de riscos per part de l'alumne.
- Revisió i validació de la documentació de seguiment pertinent.

*“El seguiment inclou el control de l'assistència i la realització de les tasques encomanades.”*



# *Cooperació empresa i centre educatiu: valoracions*

*“La persona  
tutora de  
l’empresa  
recollirà les  
valoracions  
de les activitats  
que desenvolupa  
l’alumne-  
aprenent  
a l’empresa,  
a partir de la seva  
observació”*



## Cooperació empresa i centre educatiu: valoracions

La persona tutora de l'empresa recollirà les valoracions de les activitats que desenvolupa l'alumne - aprenent a l'empresa, a partir de la seva observació d'acord amb un barem i criteris prèviament establerts amb el centre educatiu.

Per a valorar la realització de les activitats es farà servir la següent escala

- Molt adequada (9-10), quan desenvolupa la tasca amb molta habilitat i autonomia.
- Força adequada (7-8), quan desenvolupa la tasca correctament.
- Adequada (5-6), quan realitza la tasca necessitant en part suport o amb desviacions lleus.
- No adequada (4 o < 4), quan no realitza la tasca correctament.

Per poder realitzar aquesta valoració, la persona tutora de l'empresa haurà d'haver observat i recollit evidències per tal de poder qualificar les activitats realitzades per l'alumne - aprenent, servint-se de:

- Instruments d'observació.
- Criteris comparatius i/o estadístics entre iguals, coneguts per l'empresa o sector i/o fruit de l'observació i comparació, si es dona el cas de que el/la tutor/a d'empresa té al seu càrrec simultàniament més d'un alumne-aprenent que desenvolupa les mateixes o similars tasques o si diversos/es tutors/es de l'empresa comparteixen alumnat-aprenent que desenvolupa tasques similars.
- L'observació "inter pares" (entre els mateixos alumnes-aprenents), si es dona el cas de que el/la tutor/a d'empresa té al seu càrrec més d'un alumne - aprenent que desenvolupa tasques similars.

*“Per poder realitzar aquesta valoració, la persona tutora de l'empresa haurà d'haver observat i recollit evidències per tal de poder qualificar les activitats realitzades per l'alumne-aprenent.”*



Les actituds i habilitats de l'alumnat es valoraran mitjançant observacions objectives de l'activitat de l'aprenent, evitant les opinions subjectives. Per exemple, contestant a preguntes com:

- mostra una presentació adequada?
- segueix les normes?
- és puntual?
- segueix un mètode de treball adequat?
- està mostrant habilitat tècnica?
- manté ordenat el seu lloc de treball?
- planifica correctament les tasques assignades?
- porta el material necessari?
- utilitza el temps de forma efectiva?
- està atent/a la seva feina?
- respecta l'entorn medi ambiental?
- aprèn dels errors?
- soluciona problemes?
- s'esforça en superar les seves dificultats?
- demana ajut quan cal?
- té autonomia?
- té iniciativa?
- s'integra a l'equip de treball?
- participa activament?
- es manté en calma en situacions difícils en el grup de treball?
- es comunica correctament? s'expressa de manera correcta?
- escolta amb atenció?
- respecta les normes de debat?
- es comporta de forma constructiva?
- és respectuós amb el tracte amb els companys/es?
- té confiança en el desenvolupament de les pròpies habilitats?
- s'implica amb els objectius de l'empresa?

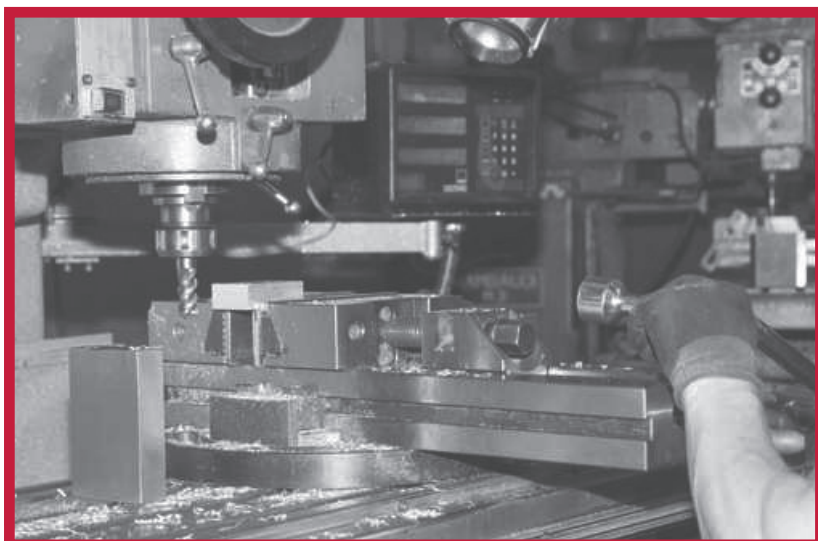
*“Les actituds i habilitats de l'alumnat es valoraran mitjançant observacions objectives de l'activitat de l'aprenent, evitant les opinions subjectives.”*



Quan el tutor de l'empresa faci una valoració positiva de l'aprenentatge de l'alumne, o vegi que ha fet un progrés o una tasca ben feta, és molt convenient que el felicit. Fent-ho així, l'ajudarà a augmentar la seva seguretat i motivació.

Per tal de fomentar el compromís de l'alumnat, també es poden realitzar exercicis, enquestes o informes d'autovaloració dels aprenentatges assolits mitjançant les activitats a l'empresa.

Totes les valoracions es posaran en comú entre la persona tutora de l'empresa i del centre educatiu per tal d'incorporar-les en les avaluacions corresponents.



*“Quan el tutor de l'empresa faci una valoració positiva de l'aprenentatge de l'alumne, o vegi que ha fet un progrés o una tasca ben feta, és molt convenient que el felicit.”*

“

# *Habilitats, lideratge i gestió d'incidències*

*“És important  
tenir habilitats  
comunicatives  
i mantenir  
una conducta  
assertiva i  
empàtica.”*

”

## Habilitats, lideratge i gestió d'incidències

En els anys d'experiència en projectes de formació en alternança, la incidència dels conflictes ha estat molt baixa, però cal preveure mecanismes entre l'equip docent i les persones responsables de l'empresa per a la resolució de les possibles incidències, facilitant l'adaptació de l'alumnat a l'empresa i oferint les màximes possibilitats d'obtenció del títol.

És convenient que aquests criteris quedin recollits en la normativa d'organització i funcionament del centre educatiu (NOFC) i s'informi convenientment a l'alumnat-aprenent.

En relació a aconseguir una comunicació fluïda entre el/la tutor/a de l'empresa i l'aprenent i evitar malentesos, en la mesura del possible, és important remarcar la importància de tenir habilitats comunicatives i mantenir una conducta assertiva i empàtica, així com saber identificar i evitar les conductes passives o agressives.

- **Conducta assertiva.** S'expressen els drets, sentiments, idees o opinions amb respecte, i sense lesionar els drets de les altres persones.
- **Conducta empàtica.** Posar-se en lloc de l'altre i comprendre els pensaments i emocions alienes.
- **Conducta passiva.** Caracteritzada per la renúncia i no defensa dels seus drets propis, ni expressió dels sentiments, pensaments ni opinions pròpies.
- **Conducta agressiva.** Basada en el no respecte dels drets, sentiments, idees o opinions dels altres, intentant fer valer el predomini de les pròpies.

Característiques i/o habilitats de les persones assertives i empàtiques:

- Poden comunicar-se amb persones de tots els nivells, tendint a una comunicació oberta, franca i directa.
- Es valoren i respecten a elles mateixes i a les altres persones.
- Solen expressar adequadament els seus sentiments, opinions o desitjos.
- Tenen criteri propi en la presa de decisions, sabent escoltar i valorar totes les opinions.
- Són efectives en la resolució de problemes, trobant alternatives vàlides amb precisió i eficàcia.

En la relació entre l'alumne-aprenent i la persona tutora de l'empresa, és important la visió que tingui de les persones treballadores i de les teories de lideratge que li siguin més afins.

*“Conducta assertiva: s'expressen els drets, sentiments, idees o opinions amb respecte, i sense lesionar els drets de les altres persones.”*

*“L'alumnat aprenent al qual se li proposa reptes i se'l convida a participar, majoritàriament se sent motivat i esperonat per aconseguir els objectius fixats, augmentant la seva auto estima i qualitat del seu treball.”*

Algunes teories del lideratge que poden influir:

- **Teoria X i Y de McGregor.** Amb la visió de: treballador/es X (no motivats/des per la feina, reticents al canvi i passius) i treballadors/es Y (els agrada treballar, són pro actius i accepten responsabilitats i canvis). Segons sigui la visió de qui lidera tendirà a ser més autocràtic si té una visió dels treballadors/es com a treballadors/es X i més participatiu si comparteix la visió dels treballadors/es Y.
- **Teoria de la malla gerencial.** Amb la diferenciació de líders que orienten la seva conducta més a la consecució de tasques (verificant tot el procés productiu) o més cap a les persones (intentant satisfer els objectius personals de les persones treballadores en el lloc de treball).
- **Lideratge situacional.** L'elecció del tipus de lideratge serà en funció de la maduresa, motivació i experiència de les persones que es tenen a càrrec. Adoptant un estil o un altre segons sigui el cas.

Per exemple en la primera teoria exposada, si el/la tutor/a de l'empresa té una visió basada en que als/a les treballadors/es els agrada treballar i accepten responsabilitats i canvis, tendirà a relacionar-se amb les persones aprenents seguint aquesta premissa i essent més participatiu. L'alumnat aprenent al qual se li proposa reptes i se'l convida a participar, majoritàriament se sent motivat i esperonat per aconseguir els objectius fixats, augmentant la seva auto estima i qualitat del seu treball.

Si ans al contrari, el tutor/a té una visió de que els/les treballadors/es no estan motivats per la feina, són passius i reticents al canvi, tendirà a gestionar-los tendint a formes més autoritàries, sense comptar amb la seva participació. L'alumnat gestionat així, en general se sentirà desmotivats, baixant el seu aprofitament i implicació amb l'empresa.

Aquesta visió i altres factors relacionats amb l'empresa i amb la figura del/ de la tutor/a influiran en la manera de liderar i gestionar als alumnes-aprenents, segons alguna de les següents teories del lideratge:

- **Paternalista.** Tracta de reproduir una relació paterno-filial en la relació laboral.
- **Burocràtic.** Es basa en l'aplicació de la normativa i en l'acompliment dels objectius formals.
- **Autoritari.** Fa èmfasi en la imposició de les normes i de la planificació que s'ha previst.
- **Laissez-faire.** Representa l'absència de lideratge i la renúncia a la presa de decisions.
- **Consultiu.** Consulta l'opinió de les persones integrants del grup abans de prendre una decisió.
- **Participatiu.** Analitza els assumptes en grup i la presa de decisions també es realitza en grup.

Els estils més recomanables per a un bon aprenentatge de les competències personals i socials i capacitats clau per part de l'alumne, són els estils consultiu i participatiu.

En relació als incidents o incidències que puguin sorgir, comentar que poden ser originats per la diversitat de criteris i opinions sobre l'organització i execució de les tasques dins d'un equip de treball, i també pels aspectes afectius o emocionals, causats pels sentiments negatius derivats d'una mala relació interpersonal.

Recordar que les principals eines del/de la tutor/a de l'empresa són el diàleg i la reflexió conjunta amb l'aprenent, sempre que es consideri necessari. Per a la prevenció de possibles conflictes cal que l'alumne conegui les normes i condicions establertes d'avantmà, i que percebi que hi ha un control de la realització de les tasques encomanades per part de la persona tutora de l'empresa i un coneixement per part del tutor/a del centre educatiu.

Quan l'aprenent no realitza una tasca correctament o mostra una actitud poc participativa, amb manca d'interès o no respectuosa amb les persones de l'empresa, equipaments o espais, cal fer-li la reflexió corresponent i informar a la persona tutora del centre educatiu per tal de prendre conjuntament les mesures que calguin.

Cal estar atents per poder abordar una dificultat quan apareixen els primers senyals. Si l'estudiant ha fet quelcom malament és millor comentar-li en privat, fent referència exacta al que ha fet malfet o de forma incorrecta. També cal felicitar-lo en el moment que es vegi que ha fet un progrés o una tasca ben feta, públicament si s'escau.

De vegades no cal actuar precipitadament i prendre mesures correctores immediates i es pot facilitar la gestió de l'incident deixant un temps de reflexió que pot alleugerar la tensió i apropar posicionaments.

En relació a la gestió i/o resolució de conflictes trobem diferents estils:

- **D'evitació del conflicte.** No s'entoma el conflicte, evitant-ne o posposant-ne una resolució.
- **D'imposició.** S'utilitza alguna estratègia negociadora competitiva, tenint com a resultat la imposició d'una part a costa de l'altra, "jo guanyo, tu perds".
- **Permissiu.** No s'identifiquen ni normes, ni regles clares, afectant a la implicació i a la responsabilitat de les parts en conflicte.
- **De compromís.** Les dues parts fan concessions, aconseguint un cert grau de satisfacció mútua.
- **Col·laboratiu.** S'utilitza una estratègia de negociació cooperativa, "jo guanyo, tu guanyes".

*“Recordar que les principals eines del/de la tutor/a de l'empresa són el diàleg i la reflexió conjunta amb l'aprenent.”*

*“L'estil col·laboratiu, està estretament lligat a la negociació cooperativa, molt efectiva tant per resoldre com per evitar l'aparició de conflictes.”*

Com se'n dedueix del comentat anteriorment, els tres primers estils són estils que no afavoreixen la detecció primerenca del conflicte, ni l'adequada resolució. En canvi, els dos últims estils, afavoreixen una resolució justa i satisfactòria del conflicte.

L'estil col·laboratiu, està estretament lligat a la negociació cooperativa, molt efectiva tant per resoldre com per evitar l'aparició de conflictes. La tècnica de la negociació cooperativa es basa en els següents punts:

- **Separar les persones del problema.** S'aconseguirà utilitzant tècniques que millorin la comunicació, deixant participar l'altra part en el procés de creació de l'acord, evitant explosions emocionals i amb empatia.
- **Centrar-se en els interessos i no en les posicions.** Diferenciar el que una part ha decidit, del que l'ha motivat a decidir-ho. Quan s'han identificat els interessos es pot trobar diverses opcions (posicions) per satisfer-los i/o una posició alternativa que satisfaci els interessos de tots.
- **Inventar opcions en benefici mutu.** Convé evitar els obstacles que limitin la invenció d'opcions creatives. És important no anar a la recerca d'una única resposta i no fer judicis prematurs. Les dinàmiques de grup són una bona eina per estimular la creativitat i generar opcions.
- **Utilitzar criteris objectius.** Cercar criteris objectius i independents de la voluntat de les parts, fixant-nos en l'entorn.

En el supòsit que durant el seguiment, es consideri que el rendiment o l'actitud de l'aprenent no és l'adequat per assolir la superació dels estudis, l'empresa i el centre educatiu valoraran conjuntament la situació particular en cada cas i es prendran les decisions que es considerin adients, d'acord amb els documents de funcionament del centre docent.

Abans de considerar la possible baixa de l'alumne en l'activitat de l'empresa, cal explorar altres opcions que facilitin l'adaptació de l'aprenent i la correcció de les seves actituds. Es poden ajustar les activitats, canviar el lloc de feina, realitzar durant un temps activitats o programes al centre educatiu que afavoreixen la seva maduresa, etc.

Com ja s'ha exposat anteriorment en la tècnica de negociació cooperativa, per facilitar la bona resolució de les possibles incidències convé mantenir un actitud positiva i un caràcter conciliador, evitant escridassades i culpabilitzacions innecessàries, especialment en públic.

Hem de considerar les diferents versions d'un mateix incident per trobar elements que no havíem tingut en compte en una valoració inicial. Per aquest motiu, cal escoltar a totes les parts amb objectivitat, imparcialitat i sense prejudicis.

Per gestionar correctament un incident, cal anar a les arrels del problema. Moltes vegades trobem oportunitats de millora, perquè un petit conflicte potser tan sols una alarma, com la punta d'un iceberg, que ens ajudi a identificar possibles canvis en els processos de treball i poder preveure futures oportunitats de millora.

Si finalment, un cop esgotades les altres possibilitats, s'acorda entre el centre educatiu i l'empresa finalitzar anticipadament l'estada de l'aprenent a l'entorn productiu\*, o en el cas que l'alumne/a demana, per causa justificada, sortir del projecte de formació dual, el centre educatiu haurà d'oferir, en la mesura de les seves possibilitats i recursos, un sistema alternatiu per a l'obtenció dels aprenentatges previstos al llarg de l'estada a l'empresa.

Per finalitzar, com a resum, s'exposen indicacions importants a tenir en compte per part de les persones tutores de l'empresa que poden ser d'utilitat en relació a l'alumne - aprenent:

- Realitzar una bona acollida inicial amb cura i en un lloc adequat. Informar en què consistirà la seva estada i com es valorarà, de les normes de l'empresa, dels "límits" i fer recomanacions importants.
- Atendre, especialment els primers dies, al llenguatge verbal i no verbal de l'aprenent. Si un alumne no ens entén ho notarem més amb les seves reaccions que amb el que ens pugui dir. Observar l'aprenent ens donarà pistes del seu procés d'integració a l'empresa.
- Donar la informació que calgui en el moment que sigui necessària (cal analitzar quina informació és necessària a l'inici, quina al començar determinades activitats, etc.)
- Valorar quines informacions o instruccions és necessari donar verbalment i/o per escrit.
- La motivació de les persones aprenents depèn, en bona part, del seu tutor/a, que és clau per transmetre els coneixements pràctics de la feina, les habilitats i els valors.
- Si un alumne no ens entén, ho notarem per com reaccionarà o es mourà, més que pel que ens pugui dir.
- Les principals eines del/de la tutor/a són el diàleg i la reflexió conjunta amb l'aprenent. És important afrontar els problemes, conflictes o dificultats quan es presenten (millor en privat) i felicitar l'estudiant en el moment que es vegi que ha fet un progrés o una tasca ben feta (millor en públic).

*“Les principals  
eines del/  
de la tutor/a  
són el diàleg  
i la reflexió  
conjunta amb  
l'aprenent.”*

---

\*En cas que la impossibilitat de continuar en l'empresa estigui causada per conducta no apropiada de l'alumne, s'aplicaran les mesures que la direcció i el consell escolar del centre educatiu consideri adients, d'acord amb la normativa d'organització i funcionament del centre (NOFC). Per exemple: baixa del cicle, orientació cap a altres estudis, realització d'activitats o programes que afavoreixin la seva maduresa, etc.

*En resum, assegurar que l'aprenent ha rebut tota  
la informació que necessita,  
planificar correctament les tasques a realitzar  
i fer un seguiment acurat, són les millors eines  
per tal d'evitar qualsevol incidència  
o dissonància i facilitar el màxim aprofitament  
de l'estada a l'empresa.*

*La formació professional  
dual és una realitat  
gràcies a l'esforç de les  
persones implicades,  
que veuen noves  
oportunitats,  
i s'estimen la seva feina.*

*Abril 2014*