

GUIXOS

Núm. 126 Juliol-Agost 2006. Suplement Guix 326-327

El funcionament organitzatiu dels centres i la posada en marxa de la sisena hora a primària

Joan Teixidó Saballs
GROC (Grup de Recerca sobre Organització de Centres)

ÍNDEX

De la regulació administrativa a l'elaboració de l'horari	3
Breu revisió del procés	3
Establiment de criteris de funcionament del centre	4
Preparació de l'horari	8
Elaboració de l'horari	11
Algunes qüestions finals	13
El pas a l'acció	14

Editora GUIXdos: M^a Jesús Echeverría. Edita Graó d'IRIF, S.L. C/ Francesc Tàrraga, 32-34, 08027
Barcelona. Telèfon redacció 934 080 455, telèfon administració i subscripcions 934 080 464,
Fax 933 524 337. Impressió: Imprimeix, D.L.: B-34.303-2002

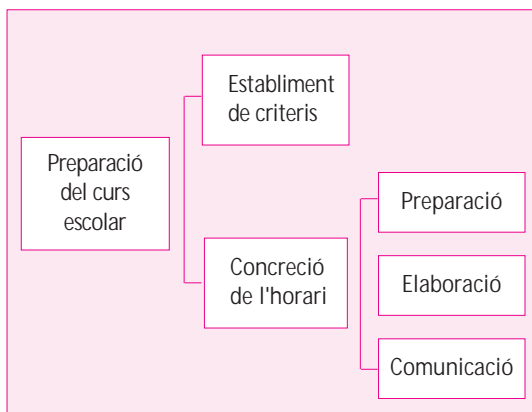
Material fotocopiabla. Se'n recomana l'ampliació al 122% per tal d'aconseguir format DIN A-4

De la regulació administrativa a l'elaboració de l'horari

La introducció de la sisena hora, la reducció horària dels mestres i les mestres, la desaparició de la franja de dedicació exclusiva, l'aparició de franges horàries lliures en l'horari del professorat i altres factors col·laterals complicaran notablement la posada en funcionament del curs 2006-2007 a primària. Es tracta d'un salt qualitatiu notable, tant a nivell mental (els directors i els caps d'estudis hauran de canviar alguns esquemes), com a nivell tècnic (pel que fa a la feina que comportarà i al procediment lògic que caldrà seguir en l'elaboració de l'horari), com a nivell actitudinal (els equips directius hauran d'assumir més responsabilitats davant del claustre i de la comunitat). Convé tenir-ho present.

Entre les responsabilitats inherents a la funció directiva, hi ha l'organització del centre. De l'ensenyant, se n'espera que actualitzi els seus coneixements, que conegui diverses metodologies per tal que pugui valorar, d'una manera fonamentada, si és o no és convenient aplicar-les a l'aula. Amb els directius i l'elaboració de l'horari, passa quelcom semblant. La sisena hora planteja reptes organitzatius que ofereixen noves possibilitats, conviden a tenir en compte unes altres maneres d'organitzar el centre, uns altres criteris i procediments d'elaboració d'horaris que és necessari que els directius coneguin per, en darrera instància, decidir quin ús en faran. Cada centre

Quadre 1. Diagrama de continguts del document



podrà decidir, en el marc de les regles del joc establertes, el model horari que consideri més oportú. Amb aquesta intenció, el document que ara enceteu, se centra a descriure les passes que cal seguir en la preparació del curs escolar 2006-2007, d'acord amb l'esquema del quadre 1.

Abans de començar, això no obstant, efectuem una breu revisió del treball que hem dut a terme durant aquests darrers mesos. Esdevé indispensable, per entendre els posicionaments dels quals hem elaborat el document, la motivació que ens guia i, en definitiva, l'essència del Grup de Recerca sobre Organització de Centres.

Breu revisió del procés

El text que teniu a les mans constitueix la culminació del treball dut a terme per GROC¹ durant els darrers temps en relació amb la sisena hora. Es tracta d'un document que ha anat prenent cos a mesura que, en anar-nos endinsant en el tema, hem constatat que es tracta d'un repte més complex del que pot semblar a primer cop d'ull i, també, que no hi ha referents previs en els quals ens puguem basar.

L'any 2006 es va començar a parlar de la introducció de la sisena hora a primària d'una manera seriosa. Quan el Departament d'Educació va convocar els directors per anunciar-ho, ho va acompanyar amb presentacions gràfiques explicatives i es va fer públic el càlcul de la dotació addicional de professorat... Enteníem que es tractava d'un pas definitiu (per bé que el Pacte Nacional per l'Educació encara no s'havia signat), i vam començar a treballar-hi.

Partíem del convenciment que els qui finalment hauran d'organitzar els centres (i, a més, convé que assumeixin la responsabilitat de fer-ho), seran els equips directius, i ens proposem ajudar-los.

El procés ha avançat de maneres diverses, en funció de les percepcions, la disponibilitat i el grau d'informació del qual han disposat els claustres i els equips directius (n'hi ha que ho han treballat molt i bé; n'hi ha que s'hi han començat a posar, i, també, n'hi ha que no volen ni sentir-ne parlar o que esperen que algú els digui

què han de fer...). Aquest, en definitiva, ha estat el compromís que, d'una manera progressiva, hem anat adquirint durant aquest temps. És un compromís amb els equips directius, també és un compromís amb el Departament d'Educació quan ens fa confiança en la formació i, finalment, ho és amb nosaltres mateixos, d'acord amb l'objectiu fundacional de GROC: l'abordatge dels problemes quotidians del funcionament dels centres educatius des d'una perspectiva pragmàtica.

A les pàgines que vénen a continuació, s'hi presenta un procés racional per elaborar l'horari d'un CEIP tenint en compte les novetats que es desprenen de la introducció de la sisena hora. Això no vol dir pas que sigui l'única manera de confeccionar horaris, ni tampoc la millor; es poden confeccionar de moltes maneres i amb molts objectius. Ben segur que no és l'únic camí, hi ha múltiples dreceres i viarans, i també hi ha molts directius i directives amb un excel·lent sentit de l'orientació a qui no els calen mapes de ruta i que, per tant, aniran fent via a mesura que vagin avançant. Ara bé, mai no hi està de més posar una mica d'ordre a un procés complex i espinós.

Als epígrafs que vénen a continuació, s'hi detallen les actuacions principals que cal dur a terme.

En la preparació del curs 2006-2007, s'haurà de seguir una seqüència semblant a la que s'ha seguit fins ara, en un procés que té dues fases:

- L'establiment dels criteris de funcionament del centre.
- La delimitació de l'horari escolar.

Establiment de criteris de funcionament del centre

La sisena hora introdueix variacions substancials en el funcionament dels centres i, per tant, sembla indispensable endegar un procés de sensibilització del claustre i de la comunitat educativa que afavoreixi una presa de decisions responsable pel que fa als criteris que hauran de regir la vida del centre en el proper curs.

Entenem que cal considerar quatre tipus de criteris. El primer fa referència a la globalitat del

centre, la resta correspon als aspectes educatius, organitzatius i laborals.

Criteris de vertebració institucional. Quins efectes tindrà la sisena hora a educació infantil?

Des d'un punt de vista formal, la sisena hora no afecta l'educació infantil (només la reducció d'una hora lectiva dels mestres), sinó únicament l'educació primària. Ara bé, quan es produeix un canvi en profunditat en una part de l'organització, d'una manera o altra, això repercuteix en el conjunt.

Un dels efectes socials del canvi que sovint s'esmenta, posa de manifest la conveniència d'unificar horaris d'entrada o de sortida de l'alumnat d'educació infantil i d'ensenyament primari, en el cas que hi hagi germans a totes dues etapes. Certament, es tracta d'un tema que cal considerar (per bé que és un tema menor) i que admet múltiples solucions. Ara bé, el fet que es pugui solucionar fàcilment, no significa que se solucioni tot sol. Cal concretar de quina manera es farà, qui ho organitzarà, qui ho finançarà, etc.

Criteris educatius. Què farem a la sisena hora?

Des d'una perspectiva lògica, és ben cert que, abans de decidir com s'organitzarà la sisena hora, cal aclarir què s'hi farà. Nosaltres mateixos hem tractat aquesta qüestió², alhora que ha estat objecte d'atenció prioritària per part dels MRP de Catalunya. La sisena hora ofereix una bona oportunitat per introduir noves metodologies de treball a l'escola, per assajar procediments innovadors, etc., en un procés de disseminació entre els professionals que haurà d'ésser necessàriament llarg, en el qual hauran d'intervenir docents amb experiències valuoses a l'aula.

A banda de les qüestions metodològiques, hi ha un seguit d'aspectes organitzatius que, d'una manera o altra, queden reflectits en la qualitat de la tasca educativa. Sembla necessari establir-ne alguns criteris reguladors.

Nombre màxim de mestres per curs

Sembla de lògica acceptar que l'ampliació del nombre de mestres que intervé en un mateix

grup classe en dificulta la coordinació i, per tant, n'augmenta la complexitat. Quan es planteja aquesta qüestió, la major part d'equips directius considera adequat establir un criteri regulador del nombre màxim de mestres que poden intervenir en un mateix grup. La dificultat rau a fixar-ne el límit. En la banda baixa, hi ha qui sosté que ja n'hi ha prou amb el tutor i els especialistes. Ara bé, quan observem la realitat dels centres, advertim que, en termes generals, el nombre de mestres se situa entre sis i set. Caldrà vetllar perquè la introducció de la sisena hora no comporti un augment en el nombre d'ensenyants.

Criteris d'ús de les hores de lliure disposició

El centre disposa d'un conjunt d'hores per dedicar-les a atendre l'alumnat d'una manera més personalitzada. Això es du a terme en formats organitzatius diversos: suport, desdoblament complet, desdoblament parcial, grups flexibles, etc.

Convé que els centres estableixin criteris de priorització o de distribució d'aquestes hores entre els diferents cicles o nivells (poden distribuir-se d'una manera equitativa entre cicles o es pot afavorir un determinat cicle o nivell en funció de la feina educativa que s'hi fa). També convé fixar les matèries en les quals es realitzaran els desdoblements (habitualment, les instrumentals).

En síntesi, es tracta de delimitar com s'utilitzen les hores de lliure disposició.

Criteris d'ubicació de matèries en la graella horària

En la realització d'horaris, l'assignació de les matèries a les diverses franges de temps pot realitzar-se a l'atzar o bé seguint alguns criteris preestablerts. Es tracta d'allò que, en l'argot dels centres, es coneix com a «horaris pedagògics». A tall d'exemple, alguns dels criteris que poden tenir-se en compte són:

- Ubicar les matèries instrumentals a primera hora del matí.
- Evitar dues llengües (català, castellà i anglès) correlatives.
- Distribuir matèries de tres o quatre sessions setmanals en dies diferents.

- Distribuir matèries de dues sessions setmanals en dies alterns.
- Altres.

Criteris d'organització de la sisena hora

Quan la sisena hora es duu a terme amb el grup classe sencer (bé sigui amb el tutor, bé sigui amb un altre mestre), això no planteja problemes organitzatius. En el cas que es plantegin unes altres possibilitats (agrupaments intercicles, grups reduïts, etc.), apareixen les repercussions organitzatives i, per tant, cal establir criteris de formació de grups, d'assignació de mestres, d'ús d'espais, etc.

Criteris derivats de la participació en projectes singulars

La participació en projectes singulars (noves tecnologies, projectes d'innovació a centres, plans d'autonomia, projecte de llengües...) pot comportar constreyniments organitzatius que hauran d'ésser tinguts en compte quan s'elaborin els horaris.

Criteris d'ús d'espais i d'equipaments específics

Finalment, també sembla convenient d'establir alguns criteris d'ús d'espais específics (aula d'idioma, laboratori, aula d'informàtica, aula de música, gimnàs, aula de plàstica, espai de psicomotricitat), per tal de determinar quins nivells tenen prioritat per utilitzar-los, quina distribució es fa entre matins i tardes (en el cas que se'n faci) i, quan es tracti d'espais compartits amb educació infantil, quines prioritats d'ús se n'estableixen.

Criteris organitzatius

Un segon bloc de criteris fa referència als aspectes merament organitzatius, en tant que factors que garanteixen el funcionament quotidià del centre.

Delimitació de la graella horària

La delimitació de l'horari del centre es troba íntimament vinculada a la fixació de la graella horària de mestres i alumnes. Tal com ja vaticinàvem en una primera aportació³, i més recentment, s'ha corroborat, arran de la recollida i

l'anàlisi de més de trenta opcions previstes pels centres⁴, que es dibuixa un panorama molt variat de possibilitats en què cal tenir en compte la situació inicial de la qual parteix cada centre i, també, els condicionants i els interessos que s'han manifestat en cada realitat.

D'entre les múltiples opcions que hem conegut i sospesat, entenem que no és possible que ens decanem per una de concreta en detriment de la resta. De cadascuna, cal considerar-ne els aspectes positius i els negatius, en una anàlisi que, necessàriament, ha d'ésser situacional, és a dir, duta a terme en un lloc i en un moment determinats.

Una variable fonamental en la delimitació de la graella horària rau en el nombre de franges en què es distribueixi. Referent a aquest aspecte, es detecten dues tendències: els centres que estableixen cinc franges horàries (una de les quals és sensiblement més llarga que la resta: habitualment de 90 minuts, al començament de la jornada escolar) i els que n'estableixen sis d'una durada similar.

Tant una opció com l'altra són possibles, poden confeccionar-se horaris de totes dues maneres. Ara bé, el fet de tenir sis franges d'una durada similar (si es vol, pot ser idèntica: 55 minuts), facilita l'organització del centre, atès que afavoreix la mobilitat del professorat, l'ocupació de les aules i obre un ventall més gran de combinatòria.

Necessitats de coordinació pedagògica

Convé que cada centre elabori una llista exhaustiva de les necessitats de coordinació, en la qual es tinguin en compte les persones que han d'assistir a cada reunió. El nombre i la identitat dels assistents determina la possibilitat de realitzar-les dins de la graella horària. Quan això no sigui possible, caldrà situar-les a les dues hores de trobada general de tot el professorat.

A tall d'exemple, un centre de dues línies es pot plantejar situar la reunió dels quatre tutors de cicle inicial enmig de la graella horària. Per aconseguir-ho, caldrà que cap dels tutors no tingui classe en una franja horària determinada. En aquells moments, la docència dels cursos de primer i segon anirà a càrrec dels especialistes, de l'equip directiu, d'informàtica, etc. Un criteri si-

milar pot seguir-se amb les reunions de nivell, amb certes comissions, etc. Respecte a les hores de coordinació fora de l'horari docent, caldrà fer-ne una programació acurada a l'inici de cada trimestre.

Ubicació de la sisena hora

Convé que el centre adopti un criteri pel que fa a la col·locació de la sisena hora. Pot ubicar-se en un franja horària fixa per a tota l'escola; en una franja fixa per a cada cicle; en un bloc de dues franges horàries consecutives (entre l'esbarjo i el migdia), o bé pot distribuir-se aleatoriament al llarg de la jornada escolar.

Delimitació del perfil professional dels mestres i les mestres de nova incorporació

La introducció de la sisena hora, juntament amb la reducció d'una hora docent als mestres perquè puguin dedicar-la a l'atenció a les famílies, comporta un augment considerable de la plantilla. A tall d'exemple, d'acord amb els barems signats a les taules de negociació de plantilles, en un centre de dues línies, s'hi incorporaran quatre mestres.

Davant d'aquesta incorporació, convé que els centres es plantegin quins perfils professionals els són més convenients per confeccionar una plantilla equilibrada. Des d'un vessant lògic, si tenim en compte que el temps de més que s'ha generat (sisena hora i tutoria amb famílies) correspon a un generalista, sembla que els perfils professionals dels mestres de nova incorporació haurien de correspondre a un ensenyant d'educació primària. Ara bé, en funció de les particularitats de cada centre, també és possible que es tracti de mestres especialistes o, fins i tot, s'hi podria sol·licitar la incorporació d'un mestre d'infantil.

Criteris laborals

Finalment, en la concreció de l'horari escolar, en tant que determina el temps de dedicació dels professionals, cal tenir presents criteris de tipus laboral.

Hores lliures

El total de dedicació dels ensenyants al centre es fixa en trenta hores setmanals, vint-i-

quatre de les quals seran docents (fins a cinc poden ser de sisena hora), cinc de coordinació i una d'atenció a les famílies. Amb l'increment de la sisena hora, el nombre d'hores de dedicació dels mestres coincideix amb el d'estada dels alumnes al centre (25 de lectives + 5 d'ampliació). De les cinc hores de coordinació, n'hi ha un mínim de dues que s'han de programar fora de la graella horària dels alumnes, atès que ha de coincidir-hi tot el professorat. Això fa que als mestres els quedin dues franges horàries lliures.

Convé que el centre adopti un criteri pel que fa a la distribució d'aquestes franges en l'horari de cada ensenyant que tingui en compte, entre altres aspectes:

- La possibilitat que alguns mestres tinguin dues franges seguides lliures i uns altres no.
- La distribució de dues franges seguides entre el matí (a les dues primeres o darreres hores) i la tarda.
- La distribució entre els diversos dies de la setmana.
- Els criteris que cal considerar quan no sigui possible fer coincidir dues franges seguides i, per tant, les que tinguin assignades alguns mestres siguin independents.
- La ubicació a la graella horària de les franges lliures independents, al començament, enmig o al final del matí o la tarda.

Un fet que permetria que un nombre més elevat de mestres tingués una franja horària de dues hores lliures, fóra que el propi centre decidís augmentar el nombre d'hores de coordinació fora del temps d'atenció a l'alumnat.

Hores de descans dels mestres al migdia

En el cas que les dues franges de coordinació en les quals ha de coincidir tot el claustre d'ensenyants se situïn al migdia (en les dues hores de descans obligatòries per a l'alumnat), convé plantejar-se si n'hi ha prou amb una hora de descans per al professorat.

Es tracta de combinar l'eficàcia organitzativa amb unes condicions de treball racionals per als docents. No n'hi ha prou que l'horari «quadri»; les condicions de treball del professorat tenen una incidència directa en els resultats.

Horari fora de la graella horària d'atenció a l'alumnat

La necessitat d'establir un horari de coordinació en el qual pugui coincidir tot el claustre de professors, porta a programar un mínim de dues sessions de coordinació fora de la graella horària, que poden ser a primera hora del matí (abans de l'arribada dels infants), al migdia (durant les hores de descans de l'alumnat) o bé a la fi de la jornada (a partir de les cinc de la tarda).

Sembla important arribar a un pacte en el si del claustre, per tal de determinar quines hores i quins dies de la setmana són els més idonis per programar aquestes sessions i, també, d'elaborar un calendari anticipat de reunions, a fi d'establir-ne la periodicitat (reunions de comissió quinzenals, claustre mensual, etc.).

Horari per a projectes de formació en el propi centre

En darrera instància, dins dels aspectes laborals, hi considerem el dret i la necessitat dels docents a fer formació permanent. Per una banda, cal considerar que el temps destinat a la formació permanent no es troba inclòs dins de les trenta hores setmanals de dedicació al centre (hi ha un àmplia oferta de formació a la fi de l'horari escolar i, també, de tipus no presencial). Ara bé, també cal tenir en compte la necessitat de vincular la formació a projectes que siguin interessants per al propi centre, que disposin de la participació d'un nombre significatiu de persones del claustre.

Les activitats de formació (seminaris, assessoraments...) que responguin a projectes proposats per la pròpia escola han d'ésser contemplades conjuntament amb l'horari general que hi ha establert i, per tant, convé que els claustres consensuïn els criteris bàsics que en facilitaran la programació i la gestió.

Als epígrafs precedents, i sense cap intenció d'aclarar els directius, s'hi ha recollit una llista de les decisions que convé que prenguin els claustres, per tal d'organitzar la posada en marxa del proper curs. Cada equip directiu n'haurà de valorar la necessitat i la conveniència.

Preparació dels horaris

La preparació dels horaris comprèn un seguit d'actuacions a través de les quals el directiu responsable de l'elaboració interioritza («es fa seves» o bé «té al cap») les diverses variables organitzatives, les xifres i les distintes casuístiques que cal considerar en l'elaboració de l'horari. Es tracta d'un procés llarg, que requereix temps i reflexió, en el qual es va posant atenció als diversos factors que s'han de tenir en compte, es va recopilant informació i es va passant tot per una mena de sedàs integrador. Es tracta d'una fase que, possiblement, té més transcendència que el propi procés d'elaboració.

Davant de la necessitat d'exposar, d'una manera sistemàtica i ordenada, les diverses passes que cal seguir en la preparació, optem per fer-ne una presentació exhaustiva que possibilita una gestió òptima dels recursos humans i temporals dels quals disposa el centre.

En la preparació de l'horari, és important establir set actuacions bàsiques:

- Generar la graella horària.
- Delimitar el currículum del centre.
- Delimitar l'horari de cada ensenyant.
- Calcular i fixar l'ús de les hores de lliure disposició.
- Fixar les necessitats de coordinació dins i fora de la graella horària.
- Calcular les necessitats d'espais específics.
- Establir les implicacions organitzatives de la sisena hora.

Generar la graella horària setmanal de cada curs i del conjunt del centre

En primer lloc, cal generar la graella amb el nombre total de franges horàries que cal cobrir a l'educació primària⁵.

Tal com s'ha argumentat, hi ha la possibilitat de confeccionar múltiples graelles. És possible establir franges de durada diferent i, també, és possible establir graelles distintes per cicles. Convé tenir present, això no obstant, que, des d'un punt de vista organitzatiu, totes aquestes opcions restringeixen les possibilitats de combinatòria. Les franges coincidents, de la mateixa durada, faciliten l'organització del temps.

Delimitació del currículum de centre per nivells

Un cop generades les trenta franges horàries de cada nivell, cal decidir els continguts amb els quals s'«ompliran». Es tracta de delimitar trenta paquets que tinguin en compte allò que s'estableix al currículum prescriptiu i, també, allò que hagi estat determinat pel propi centre: biblioteca, informàtica, tutoria...

A l'annex 2 (veure web)⁵, s'hi presenta un possible formulari per concretar el currículum del centre per nivells educatius. Cal tenir en compte que s'hi han de consignar cinc franges horàries de sisena hora.

Delimitació de l'horari de dedicació (docent i complementària) de cada ensenyant

Un cop generada la graella horària i coneguts els continguts amb els quals hem de fer-la, cal determinar quins mestres duran a terme les diverses parts del currículum. Es tracta d'assignar tutories i nivells als diversos docents, aspecte sobre el qual poden tenir-se en compte múltiples criteris: antiguitat, experiència, competència, afinitat personal, compatibilitat... En aquest procés, els centres ja tenen rutines establertes; si n'estan contents, no hi ha cap raó per modificar-les. Altrament, hi haurà centres que aprofitaran la introducció de la sisena hora per replantejar-se aquests criteris (a tall d'exemple, l'assignació de tutories). Els canvis estructurals ajuden a dur a terme uns altres canvis col·laterals d'una manera menys traumàtica, es tracta de valorar-ne l'oportunitat.

Una segona qüestió fa referència a l'assignació d'especialistes als diversos cicles. Fins ara, una pràctica habitual consistia a assignar els especialistes a un cicle, la qual cosa afavoria la constitució d'equips de cicle, possibilitava una vinculació més gran de l'especialista al cicle on feia més docència i constituïa un criteri que calia tenir en compte en la programació de reforços, acompanyaments a sortides, etc. Aquest criteri pot continuar vigent amb la introducció de la sisena hora. Ara bé, caldrà tenir en compte algunes restriccions:

- Dificulta (i, en alguns casos, impossibilita) la programació de reunions de cicle enmig de la graella horària, atès que qui ha d'encarregar-se de la docència del grup mentre els tutors es coordinen són els especialistes.
- En el cas que es pretengui fer horaris compactes, amb dues franges seguides lliures per als mestres, això resta possibilitats de combinatòria.

Un cop assignats els tutors i els especialistes, es tracta de delimitar l'horari laboral de cada ensenyant en el qual figurin les hores que es corresponen amb la seva dedicació a l'educació primària. Així, un tutor a dedicació completa hi farà vint-i-quatre hores; un especialista pot fer-hi totes les vint-i-quatre hores o una part a infantil. Procedirem de la mateixa manera amb els mestres amb dos terços de jornada o amb mitja jornada, amb els mestres amb dedicació compartida entre dos centres o, també, amb els mestres d'educació especial que desenvolupin una petita tasca (tres o quatre hores) a educació primària. Es tracta de comptabilitzar totes les hores de dedicació docent (tant si són «lectives» com d'«ampliació» dels mestres a l'educació primària).

A l'annex 3 (veure web), s'hi aporta un formulari per detallar l'horari laboral de cada ensenyant, en el qual cal detallar els cursos on intervé i el nombre de franges horàries (columna N) de cada matèria. A la darrera columna, poden anotar-s'hi els condicionants derivats dels desdoblaments, dels agrupaments flexibles, etc.

En consignar el temps de dedicació a sisena hora, s'estableix una distinció entre SH-Genèrica (un grup classe sencer amb un mestre) o bé SH-Específica, en la qual es realitzen agrupaments diversos i, per tant, implica la coordinació entre els mestres, alhora que se'n desprenen condicionants similars als d'un desdoblament o un agrupament flexible. El fet de plantejar sisenes hores diversificades no ha de comportar, necessàriament, cap augment de professorat, atès que les que són addicionals pot fer-les un especialista que sigui mestre del grup.

Si, a les hores de docència, s'hi afegeixen les de dedicació a càrrecs (tant directius com de coordinació), les de coordinació (cinc de setmanals), l'hora d'atenció a famílies i les hores de suport⁶ o suplència, el formulari reflecteix, amb tota claredat, en què s'inverteix la dedicació laboral de cada ensenyant.

En el procés d'elaboració dels quadres de dedicació dels mestres i les mestres, cal tenir en compte que pot haver-hi dedicacions docents que no es corresponguin amb l'especialitat del docent (especialistes que facin tutoria) i, també, que es confeccionaran horaris sense conèixer la identitat i el perfil professional d'alguns mestres.

Dedicació de les hores de lliure disposició

La compleció de l'annex 3 (veure web) permet conèixer la dedicació total del professorat a educació primària i, per tant, permetrà calcular el nombre d'hores de les quals es disposa per atendre l'alumnat d'una manera més personalitzada. Per tal d'organitzar adequadament aquestes hores, cal dur a terme algunes actuacions prèvies que es detallen a l'annex 4 (veure web).

Calcular el diferencial entre el nombre d'hores d'atenció a alumnes i el nombre d'hores de dedicació dels mestres a primària.

Cal quantificar el diferencial entre les hores totals d'atenció a l'alumnat (360 en un centre de dotze unitats) i el conjunt de les hores de dedicació dels mestres. A tall d'exemple, un centre de dues línies que disposi de 427 hores d'ensenyant, té 67 hores per dedicar-les a propostes docents que tinguin un cost horari més elevat (annex 4.A veure web) (Quadre 2).

Dedicació de les hores de lliure disposició

Quan es coneixen les hores de lliure disposició, poden aplicar-se els criteris establerts esmentats anteriorment per decidir a quins cursos i a quines matèries es destinen.

El dilema rau a conèixer fins on es pot arribar. Per saber-ho, s'ha de calcular el cost addicional en recursos humans (hores de mestre) que es desprèn de les diverses modalitats organitzatives⁷. A l'annex 4.b (veure web), s'hi proposa un

Quadre 2

TIPUS DE CENTRE	NOMBRE D'HORES AMB ALUMNES	NOMBRE D'HORES DE DEDICACIÓ DE LA PLANTILLA A EDUCACIÓ PRIMÀRIA	DIFERENCIAL
Centre d'una línia	6 x 30 = 180 h		
Centre de dues línies	12 x 30 = 360 h	427	67
Centre dues línies + dos «bonys»	14 x 30 = 420 h		

formulari que en sistematitza el càlcul, alhora que ajuda a preveure els mestres i les aules que es veuran afectats per cada modalitat organitzativa. A tall d'exemple, la realització d'un desdoblament parcial de matemàtiques de segon curs (grups A i B) juntament amb l'educació física, implica haver cobert quatre hores lectives (una hora d'educació física i de matemàtiques per a cada grup), per a la qual cosa s'hi han de dedicar sis hores d'ensenyant. Aquest agrupament, per tant, consumeix dues hores de l'horari de lliure disposició del centre. A la columna final, hi apareixen els mestres implicats (l'horari dels quals quedarà condicionat per aquesta acció) i, també, l'ocupació del gimnàs.

Delimitació de necessitats de coordinació

L'aprofitament de les hores destinades a la coordinació entre el professorat serà determinada per les necessitats que estableixi cada centre. A més necessitats, més dificultats en l'elaboració de l'horari.

D'acord amb el que s'ha argumentat, convé que cada escola elabori una llista detallada de les necessitats de coordinació, tot diferenciant les que es pretenen ubicar dins la graella de l'horari escolar i les que s'ubicaran a fora (un mínim de dues hores setmanals), en les quals coincidirà tot el professorat.

En les reunions de coordinació (de nivell, de cicle, algunes comissions, etc.) que s'ubiquin dins la graella docent, cal preveure:

- Els mestres que hi assistiran.
- De quina manera s'impartirà la docència a l'alumnat durant la franja horària que estiguin reunits.

A tall d'exemple: un centre de dues línies que vulgui programar la reunió de tutors de cicle inicial dins de la graella docent, ha de preveure que els quatre cursos d'aquest cicle tinguin classe d'especialista durant l'hora de reunió, que la docència es cobreixi amb un membre de l'equip directiu, que coincideixi amb una hora d'informàtica o de biblioteca, etc.

Implicacions organitzatives de la sisena hora

Les implicacions organitzatives que afecten la sisena hora depenen del que s'hi faci. En la major part dels casos, de la sisena hora se n'encarregarà el tutor, amb una oferta educativa integrada, o bé la farà un sol mestre. També és possible entendre la sisena hora com a espai específic d'atenció a la diversitat. Aleshores, s'obre el ventall de possibilitats que s'han exposat en tractar l'horari de lliure disposició del centre, al qual cal afegir-hi noves modalitats organitzatives, com ara els agrupaments intercycles. A tall d'exemple, si es determina que la sisena hora de quatre grups de cicle inicial la faran sis o set mestres, aquest equip docent pot plantejar activitats i agrupaments diferents en funció del dia de la setmana o d'allò que es planteji treballar.

El fet que el temps de lliure disposició de centre s'administri des de la sisena hora o des de les hores lectives és ben irrellevant des d'un punt de vista organitzatiu. Al capdavant, el nombre d'hores de lliure disposició és el mateix, tant si es destinen a un concepte com a un altre.

La dedicació de cada ensenyant a la sisena hora pot ser diferent. Els uns poden dedicar-hi cinc hores setmanals i els altres, només tres o quatre. Al capdavant, cal delimitar quins mestres faran sisena hora amb cada curs i cycle cada dia de la setmana, d'acord amb el que s'especifica a l'annex 3 (veure web).

Elaboració de l'horari

Un cop realitzada la feina de preparació, estem en disposició d'afrontar la darrera part del procés: l'elaboració dels horaris.

Es aconsellable determinar un ordre de prioritats (així ho farem més endavant), per bé que cal deixar clar que no s'apliquen d'una manera seqüenciada, sinó que es tenen en compte simultàniament. La persona que genera els horaris, té al cap els diversos criteris que incideixen en una mateixa franja temporal per tal de preveure'n les repercussions. Per exemple: quan es planteja la ubicació d'un desdoblament parcial entre educació física i matemàtiques a segon curs es tenen en compte criteris de matèria (instrumentals a primera hora del matí) i, alhora, la disponibilitat del mestre d'educació física i de l'ocupació del gimnàs. També s'ha de tenir en compte que no coincideixi amb la franja de dues hores consecutives lliures de cap dels mestres que hi intervenen.

Per on comencem?

Cal començar pels elements que plantegen més restriccions..., però, quins són? Fins ara, l'actitud més assenyada era la de començar per l'especialista que tenia més condicionants horaris. Amb la introducció de la sisena hora, apareixen noves prioritats: el temps destinat a coordinació enmig de la graella horària, els desdoblaments, les franges horàries lliures consecutives del professorat...

L'ordre de prioritats que es proposa als paràgrafs següents té en compte, en primer lloc, els aspectes educatius (els desdoblaments de grups); a continuació, s'hi contempen els aspectes organitzatius (les reunions de coordinació enmig de la graella horària) i, finalment, els aspectes laborals (la possibilitat que els mestres tinguin dues franges horàries consecutives lliures). És possible, això no obstant, establir un altre ordre de prioritats.

Franges horàries que impliquen més d'un ensenyant i/o grup

En primer lloc, es proposa que es faci la col·locació de les franges horàries que impliquen més d'un mestre (desdoblaments, grups flexibles, etc.), les quals, en ser matèries instrumentals, poden veure's afectades pels criteris de distribució de matèries al llarg de la jornada escolar (a primeres hores del matí).

Horaris de coordinació enmig de la jornada escolar

Més amunt, s'ha plantejat que seria convenient elaborar una llista de necessitats de coordinació per ubicar dins la graella horària, tot preveient, en cada cas, quins mestres hi participen i la manera de cobrir la docència dels grups. Ara, cal situar aquestes franges a l'horari.

També convé fixar les hores dels càrrecs de coordinació i dels càrrecs directius dedicades a reunions regulars: reunió d'equips directius i coordinadors, reunions amb agents externs (EAP, LICs, etc.), reunions de l'equip directiu, etc.

Franges horàries lliures per als mestres

Convé elaborar una graella de control de la ubicació de les franges lliures (tant si són consecutives com aïllades), per tal d'evitar-ne la concentració en determinades franges horàries. Cal tendir a la màxima dispersió possible de les franges horàries lliures en la graella. Així, per exemple, en un centre de trenta mestres, on fos possible que cadascun tingués dues franges horàries consecutives lliures, s'hauria de tendir a fer una distribució uniforme, en la qual hi hauria dos mestres que lliurarien en cadascun dels tres blocs

de dues franges horàries consecutives (primeres hores del matí, darreres hores del matí o bé a la tarda).

Horari dels especialistes

L'aplicació dels criteris precedents condiciona la major part de l'horari dels especialistes i dels mestres que no tenen assignada cap tutoria (equip directiu, coordinador d'informàtica, etc.). També cal tenir en compte els aspectes següents:

- L'horari dels especialistes queda afectat pels desdoblaments parcials, atès que la matèria que es fa en gran grup sol ser d'especialitat.
- L'horari dels especialistes queda afectat per les reunions de coordinació pedagògica programades dins la graella horària: mentre el tutor assisteix a la reunió de coordinació, la docència del grup classe és a càrrec d'un especialista o d'un mestre que no té tutoria.
- Se segueix un criteri idèntic a l'anterior per cobrir la docència del grup classe durant les dues franges horàries lliures (tant si són consecutives com si no) de cada tutor i, per tant, també té incidència en l'horari de l'especialista.

A aquests condicionants externs, cal afegir-hi unes altres restriccions inherents a les especialitats i als mestres especialistes:

- L'horari d'ocupació de les aules d'especialitat (de música, d'idioma, de gimnàs, de plàstica, etc.).
- Les restriccions derivades de les franges lliures (ja siguin consecutives o alternes) dels especialistes i dels mestres no tutors.
- Els horaris fixos de dedicació a càrrecs (bé sigui d'equip directiu o uns altres càrrecs de coordinació: informàtica...) dels mestres no tutors.
- Uns altres elements de restrictivitat singulars de cada especialista derivats de:
 - El nombre d'hores i l'horari de dedicació a l'escola: en el cas dels mestres de religió o dels especialistes compartits a les ZER.

- Les hores de dedicació de l'especialista a educació infantil.
- Les dedicacions mixtes a especialitat i tutoria.

Horari de suplències

És convenient que, tant el directiu com el conjunt del centre, coneguin quina és la dedicació de cada ensenyant en cada franja horària, per tal de prendre la decisió més adient quan es presenti algun imprevist: que un nen es faci mal i calgui acompanyar-lo a l'ambulatori, que un mestre es trobi malament, etc. Amb aquesta intenció, s'elabora un horari de suplències que reflecteix quines persones assumiran la feina amb el grup que queda desatès.

En l'horari de suplències, hi figuraran les hores (en cas que n'hi hagi) en les quals un mestre no té docència assignada (el dilluns a primera hora del matí, per exemple); les hores de lliure disposició del centre (dedicades a suport, desdoblaments, etc.) i, també, algunes hores de càrrecs que, en cas de necessitat, puguin dedicar-se a aquesta funció.

També pot tenir-se en compte una de les hores de coordinació pedagògica que cada ensenyant té assignada dins la graella horària que no hagi estat prèviament programada. Des d'un punt de vista administratiu, es tracta d'una pràctica que contravé els criteris de dedicació laboral dels mestres (24 hores de docència + 6 de coordinació), atès que, de fet, convertim en «docent» una hora de coordinació. Des d'un punt de vista pragmàtic, en canvi, sempre que sigui una pràctica ocasional i disposi de l'acceptació del claustre de professors, pot simplificar les suplències, alhora que garanteix més estabilitat i continuïtat al suport i als desdoblaments.

Horari dels tutors

Un cop efectuades totes aquestes operacions, l'horari dels especialistes quedarà complet i en el dels tutors hi quedarà un nombre de franges buides que coincidirà amb les matèries que no es troben condicionades per cap criteri de temps.

Aleshores, cada tutora o tutor pot completar l'horari del seu grup, tot col·locant les matèries que resten per situar on consideri més oportú. També pot fer-ho el cap d'estudis i, d'aquesta manera, es lliuren els horaris totalment acabats a tutoria. Tant una possibilitat com l'altra són igualment factibles, depenen dels hàbits establerts a cada centre.

Algunes qüestions finals

A la introducció d'aquestes pàgines, hi declaràvem la intenció d'ajudar els directius amb una guia per a l'elaboració de l'horari del centre. Un cop arribats a la fi, és el moment de fer balanç, d'argumentar algunes de les opcions que s'han pres o de plantejar algunes reflexions de futur.

1. Hem optat per un model que possibilita la vinculació màxima del tutor o de la tutora amb el grup d'alumnes que tutoritza. L'horari dels especialistes o el d'altres docents que no tenen assignada tutoria se subordina a les possibilitats de treball en grup reduït (desdoblaments), a les necessitats derivades de coordinació enmig de la graella horària i a la fixació de franges de temps lliures per als mestres.

Són possibles, això no obstant, uns altres models horaris on la responsabilitat docent sobre cada grup classe sigui compartida per més d'un mestre, un dels quals assumeixi les funcions tutorials.

2. Una pràctica força estesa en l'actualitat, sobretot en centres petits i mitjans, consisteix a delegar l'elaboració dels horaris als cicles: es pacta la dedicació dels especialistes i, a partir d'aquí, es dóna autonomia a cada cicle perquè elabori l'horari que consideri més adequat.

El model que aquí es proposa no contempla (per bé que és factible) aquesta possibilitat. Defensem un model d'horari que prengui el conjunt del centre com a unitat organitzativa mínima i, per tant, s'atorga un protagonisme destacat a l'equip directiu (amb la consegüent assumpció de responsabilitats) en detriment dels cicles. Les ra-

ons principals que ens han portat a prendre aquesta decisió són:

- a) La conveniència d'avançar en la vertebració del centre educatiu com a unitat bàsica de funcionament. Cal evitar que els cicles es tanquin en si mateixos amb l'establiment de criteris temporals que no tinguin en compte la resta del centre. Hi ha la possibilitat d'entrar en una dinàmica d'aïllament, amb el risc que derivi en plantejaments competitiu o d'ignorància entre els diversos cicles, i això no afavoreix en res la cohesió institucional.
- b) La desaparició de la franja horària exclusiva implica la necessitat de programar reunions de coordinació enmig de la graella horària, i l'aparició de franges lliures per als mestres necessàriament atorga un protagonisme més gran al centre.

3. Hi ha algunes variables organitzatives que confereixen més dificultat per elaborar l'horari. En destaquem tres: la grandària del centre, el nombre de mestres amb jornada reduïda i el nombre de «bons» o cursos triplicats (en els centres de dues línies):

- a) *Grandària del centre.* Com més gran és el centre (més alumnes, més mestres, més desdoblaments, més aules...), més volum de feina hi ha (s'hi generen més franges horàries i, per tant, sorgeixen més possibilitats de combinació), però també cal gestionar un nombre més elevat de situacions singulars (restriccions en l'ús d'aules, horaris de dedicació parcial d'un mestre, etc.), que convé haver entès i tenir presents. Tot plegat esdevé més complex.
- b) *Persones amb reducció de jornada.* El fet que hi hagi molts mestres que optin per la reducció de jornada, introdueix més exigències de coordinació; dificulta l'aplicació de criteris educatius en l'elaboració dels horaris, i, alhora, si es pretén que quedi un horari compacte per a cada ensenyant, n'augmenta la complexitat.

c) *L'existència de «bonys» o cursos triplícats* (en el cas de centres de dues línies) fa més complexos els desdoblaments parcials, atès que el nombre de grups que s'han de combinar augmenta. També té incidència en la programació de les hores de coordinació de nivell dins la graella horària: hi han de coincidir els tres tutors i, per tant, implica la coincidència dels tres especialistes a la mateixa hora en els diversos grups.

4. A mesura que s'aspira a augmentar l'eficiència en l'ús dels recursos humans de què disposa l'escola, l'elaboració de l'horari comporta graus progressius de complexitat tècnica. Ara bé, d'horaris se'n poden fer de moltes menes. Es pot planificar en grau màxim l'ús de les hores de lliure disposició del centre o no fer-ho; es poden programar reunions de coordinació enmig de la graella horària o no fer-ho; es pot procurar que el nombre més elevat possible de mestres tingui dues hores lliures seguides o deixar-ho a l'atzar... En la delimitació dels criteris que cal observar, són els propis mestres i equips directius els qui determinen el grau de complexitat de l'horari. D'aquí ve la necessitat d'apel·lar a la prudència dels directius en el procés de fixació de criteris.

5. No tot és possible en l'elaboració dels horaris. Les possibilitats combinatòries són múltiples..., però tenen un límit. Hi ha opcions que, per bé que siguin educativament desitjables, són tècnicament impossibles quan s'apliquen en un context concret. S'arriba a un punt en el qual no es pot garantir l'observació simultània de dos criteris horaris. Aleshores, cal prioritzar, cal renunciar a l'un per fer possible l'altre. Aquesta decisió, quan no ha estat prevista per endavant, l'ha de prendre l'equip directiu sobre la marxa, per tal de no quedar aturats en el procés. D'ací la importància d'establir un ordre de prioritats en l'observació dels criteris abans d'iniciar l'elaboració.

6. Finalment, atès que ens trobem davant d'un repte formatiu, sembla clar que cal oferir una formació específica als equips directius

(principalment als caps d'estudis), de manera que sentin la necessitat de millorar la seva competència per a la realització dels horaris. Entenem que caldria tenir en compte tres aspectes bàsics:

a) *Aspectes tècnics*. Convé que els caps d'estudis se sentin segurs de la seva competència tècnica per elaborar horaris complexos. Això implica el coneixement d'eines específiques (normativa reguladora, protocols, formularis, etc.) i l'anàlisi d'horaris ja elaborats, per tal de veure'n les possibilitats de millora.

b) *Adequació al context*. Que els directius sàpiguen confeccionar horaris que possibilitin l'aprofitament dels recursos tant com sigui possible, no significa que, necessàriament, hagin de seguir aquest criteri en l'elaboració de l'horari del seu centre. Hauran d'adequar-lo a les circumstàncies que concorrin en cada cas.

c) *Aspectes relacionals*. La fixació de criteris del centre i la comunicació dels horaris impliquen el desplegament d'habilitats relacionals que convé que els directius coneguin i desenvolupin.

El pas a l'acció

Els problemes pràctics que es derivaran del procés d'elaboració d'horaris als diversos centres de Catalunya superaran, amb escreix, les possibilitats que s'apunten en aquest text. Davant d'aquesta intuïció, no podem fer res més que oferir-los, tant a nivell personal com col·lectiu, als qui creguin que els podem ser d'ajut... L'adreça electrònica joan.teixido@udg.es és oberta a rebre suggeriments, demandes o tot allò que vulgueu compartir.

Notes

1. El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col·lectiu d'una vintena de docents i directius d'escoles i d'instituts de les comarques gironines que formen un grup estable de reflexió, anàlisi i formació sobre aspectes relacionats amb l'organització i la direcció de centres educatius.

En l'elaboració del document, hi han participat Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques, Cassà de la Selva), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació, Sant Feliu de Guíxols) i Dolors Pairó (CEIP Lacustària, Llagostera). També s'hi han tingut en compte les aportacions de la resta de membres del GROC, i d'altres persones interessades per la temàtica també s'han afegit a la dinàmica de treball del col·lectiu.

La resta de membres del GROC són Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Universitat de Girona), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Roser Font (IES Montgrí), Josep Maria García (CEE Els Àngels), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga), Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí) i Cati Rieimbau (CEIP Teresa Pallejà).

2. TEIXIDÓ, J. (2006): «Què farem a la sisena hora?». *Perspectiva Escolar*, en premsa.
3. TEIXIDÓ, J. (2006): «La fixació del marc horari de centre: Anàlisi d'alguns reptes i/o

dilemes organitzatius que hauran d'afrontar els equips directius arran de la posada en marxa de la sisena hora». *Guix*, núm. 324, maig, 2006.

4. En alguns casos, d'una manera modelica, tot elaborant una proposta que ha estat democràticament refrendada (a través de votació) per les famílies. L'experiència del CEIP Torres Jonama de Palafrugell n'és un referent.
5. El document original complet amb els exemples de graelles horàries, el podeu trobar a la web de Graó guix.grao.com a la secció «per descarregar», del menú general.
6. Dins les vint-i-quatre hores docents, pot haver-hi temps de «suport» en el qual una mestra o un mestre aplega alguns alumnes en petit grup. Cal establir si el reforç es condiona al fet que els infants estiguin cursant unes matèries determinades o bé si no es té en compte a quina matèria assisteixen quan se'ls treu del grup classe. També pot haver-hi hores de «suplència», el centre pot determinar que en determinats moments del dia hi hagi un mestre o una mestra que no tingui assignada cap responsabilitat lectiva ni de coordinació. Com a criteri general, no sembla que sigui la millor opció, ara bé, en determinades situacions (a primera hora del matí, per exemple), pot afavorir notablement el funcionament organitzatiu. A nivell de càlcul horari, té la mateixa consideració que el suport.
7. Una breu caracterització de les modalitats organitzatives més habituals (suport, desdoblament, etc.) es troba a TEIXIDÓ, J. (2006): «Què farem a la sisena hora?». *Perspectiva Escolar*, en premsa.