

Formació per a la Introducció de la Sisena Hora a Primària

**EL FUNCIONAMENT
ORGANITZATIU DELS
CENTRES I LA POSADA
EN MARXA DE LA SISENA
HORA A PRIMÀRIA**

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

Joan Teixidó Saballs

Universitat de Girona

GROC. Grup de Recerca sobre Organització de Centres

maig de 2006

ÍNDEX

Presentació	3
1.- Breu revisió del procés	5
2.- Preparació del curs 2006-2007	8
3.- Establiment de criteris de funcionament de centre	8
3.1. Criteris de vertebració institucional	
3.2. Criteris educatius	
3.3. Criteris organitzatius	
3.4. Criteris laborals	
4.- El procés de delimitació de l'horari escolar	15
5.- Preparació de l'horari	15
5.1. Generar la graella horària	
5.2. Delimitació del currículum per nivells	
5.3. Delimitació de l'horari de dedicació de cada mestre	
5.4. Dedicació de les hores de lliure disposició	
5.5. Delimitació de les necessitats de coordinació	
5.6. Utilització d'espais específics	
5.7. Implicacions organitzatives de la sisena hora	
6.- Elaboració de l'horari	20
6.1. Franges horàries que impliquen més d'un mestre	
6.2. Horaris de coordinació enmig de la jornada escolar	
6.3. Franges horàries lliures per als mestres	
6.4. Horari dels especialistes	
6.5. Horari de suplències	
6.6. Horari dels tutors	
7.- Comunicació de l'horari	24
8.- Algunes qüestions finals	26
9.- El pas a l'acció	28
10.- Annexos.	29
Annex 1.1. Graella de sis franges horàries.	
Annex 1.2. Graella horària d'un centre d'una línia	
Annex 1.3. Graella horària d'un centre de 2 línies amb 2 bonys.	
Annex 2. Delimitació del currículum de centre	
Annex 3. Horari de dedicació del mestre	
Annex 4. Horari de lliure disposició	
4.A. Càlcul del nombre d'hores de lliure disposició	
4.B. Destinació de les hores de lliure disposició.	

EL FUNCIONAMENT ORGANITZATIU DELS CENTRES I LA POSADA EN MARXA DE LA SISENA HORA A PRIMÀRIA

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

Joan Teixidó Saballs

GROC¹. Grup de Recerca sobre Organització de Centres

La introducció de la sisena hora, la reducció horària dels mestres, la desaparició de la franja de dedicació exclusiva, l'aparició de franges horàries lliures en l'horari dels mestres i altres factors col.laterals **complicaran notablement la posada en funcionament del curs 2006-07 a primària**. Es tracta d'un salt qualitatiu notable, tant a nivell mental (els directors i caps d'estudis hauran de canviar alguns esquemes mentals); com a nivell tècnic (pel que fa a la feina que comportarà i al procediment lògic a seguir en l'elaboració de l'horari); com a nivell actitudinal (els equips directius hauran d'assumir majors responsabilitats davant del claustre i de la comunitat). Convé tenir-ho present.

L'objectiu darrer de la sisena hora, tanmateix, no és l'elaboració d'un horari tècnicament perfecte, sinó la millora de la qualitat de l'educació i, per tant, la reducció dels índex de fracàs escolar. El funcionament organitzatiu ha de tenir-hi un paper subsidiari, ha de posar-se al servei de la feina educativa. Els protagonistes de la millora són els mestres i les mestres, amb els seu treball quotidià a l'aula. Si les coses són així, **per què es posa tant èmfasi en l'horari?** Per què s'hi dedica un document tan extens? Senzillament, perquè és l'element físic on es reflecteix el funcionament del centre. Poden fer-se múltiples declaracions de bones intencions, es pot apel.lar a principis fonamentals, es poden fixar criteris diversos... però, al capdavant, tot s'ha de concretar en un horari que permeti començar el curs amb normalitat.

¹ El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col.lectiu d'una vintena de docents i directius d'escoles i 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 ha participat en Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques. Cassà de la Selva), la Beatriu Cruset (CEIP L'Estació. Sant Feliu de Guíxols) i la Dolors Pairó (CEIP Lacustària. Llagostera). També s'han tingut en compte les aportacions de la resta de membres de GROC i d'altres persones, interessades per la temàtica, s'han afegit a la dinàmica de treball del col.lectiu.

La resta de membres de GROC són Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Univ.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 Angels), 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 Riembau (CEIP Teresa Pallejà)

Entre les responsabilitats inherents a la funció directiva hi ha l'organització del centre. **Forma part de la feina dels directius**; el claustre i la comunitat esperen d'ells que ho faci de la millor manera possible. Del mestre 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 plantejges noves possibilitats, conviden a tenir en compte altres maneres d'organitzar el centre, 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 podrà decidir, en el marc de les regles del joc establertes, el model horari que consideri més oportú. Podrà optar per una major complexitat (aprofitant al màxim les possibilitats de desdoblaments, procurant una programació acurada de les reunions de coordinació, etc.) o bé optar per models més senzills. Ara bé, per tal de prendre la decisió d'una manera fonamentada, ha d'haver tingut l'oportunitat de conèixer nous criteris, nous procediments... La decisió mai no ha de basar-se en el desconeixement o en la por a allò desconegut.

Davant d'aquesta realitat, no n'hi ha prou d'alertar els directius. Cal passar a l'acció; cal dotar els directius d'eines i elements de treball i de reflexió en un procés que, necessàriament, serà llarg i complex. Amb aquesta intenció, el document que ara enceteu, que s'acompanya amb una presentació en Power Point, se centra a **descriure les passes a seguir en la preparació del curs escolar 2006-2007** d'acord amb l'esquema següent.

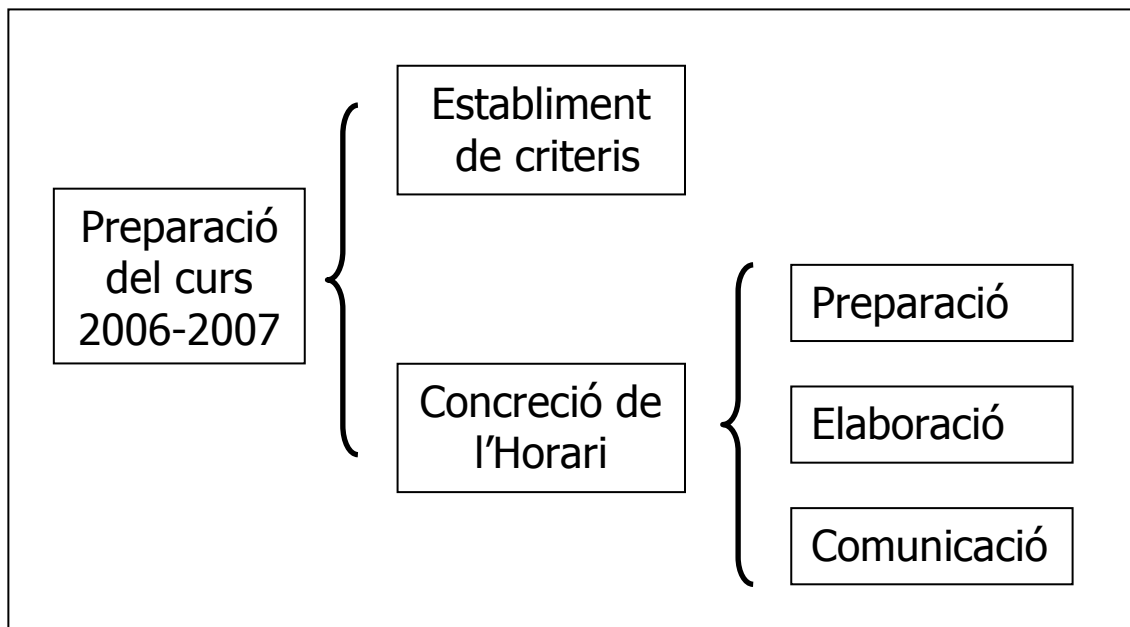


Diagrama de continguts del document

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

1.- BREU REVISIÓ DEL PROCÉS

El text que teniu a les mans constitueix la **culminació del treball dut a terme per GROC** durant els darrers temps en relació a 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 basar-se.

En un primer moment, va néixer con un esquema per a una sessió de formació de formadors en la qual es plantejava el procés lògic a seguir per a l'elaboració de l'horari en una escola. L'endemà, un cop processades i analitzades les respostes dels assistents, se'ns va plantejar el dilema d'optar per la redacció accelerada (per l'escàs marge temporal amb el que comptàvem) però oportuna en el temps (per arribar a temps a la formació de directius i, posteriorment, a l'elaboració dels horaris) d'un document bàsic o bé optar fer un text més reposat i, també, més fonamentat (que podia incloure exemples reals) però desfasat en el temps. No cal dir que ens hem decantat per la primera de les opcions per la qual cosa, de bell antuvi, apel·lem a la comprensió dels lectors pels errors i mancances que hi trobin.

El 2006 es va començar a parlar de la introducció de la sisena hora a primària d'una manera seriosa (fins el moment hi havia hagut rumors en els quals s'apuntava que s'hauria de fer sense cap increment de plantilla i això, evidentment, no tenia gaire possibilitats de tirar endavant), és a dir, amb una dotació addicional de professorat, alhora que s'insinuà el fet que els mestres podrien tenir "tardes lliures". A la trobada de GROC vam comentar aquesta possibilitat. La major part dels assistents no advertien la magnitud de canvi. D'altres, de seguida vam començar a apuntar repercussions que se'n derivarien. Quan el Departament d'Educació convoca els directors per anunciar-ho, ho acompanya amb presentacions gràfiques explicatives i es fa públic el càlcul de la dotació addicional de professorat... entenem que es tracta d'un pas definitiu (per bé que el Pacte Nacional per l'Educació encara no s'havia signat) i **comencem a treballar-hi**.

Fa poc més de dos mesos i mig (era el cap de setmana de Carnestoltes, amb rues i desfilades de carrosses arreu de la Costa Brava) que va sortir a la llum el text "La posada en marxa de la sisena hora a primària"². Havíem tingut sessió de GROC, havíem parlat de la sisena hora, hi havia notable coincidència a considerar que el canvi que implicava era de molta envergadura i, per tant, tenia sentit dedicar-li atenció. No és habitual que els equips de recerca (el nostre ho és plenament però amb un tarannà especial) dediquin els seus esforços a avançar-se a l'actualitat però, en el nostre cas, resultava del tot pertinent: al grup hi ha directius que estaven (i continuen estant) preocupats pels canvis que es desprendran de la sisena hora i, per tant, iniciàvem un treball amb la intenció d'ajudar-los. Va coincidir amb un cap de setmana llarg, amb moltes coses per dir i temps per escriure (amb la consegüent renúncia

² J. Teixidó (2006) **La posada en marxa de la sisena hora a primària**. *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*. Document policopiat

carnavalera). Així va començar un procés que ha avançat a un ritme trepidant. Durant aquests dos mesos s'han produït un munt d'esdeveniments. N'esmentem els principals:

- a.- La difusió inicial del document, efectuada directament per GROC, a través dels grups de distribució que tenim creats.
- b.- La difusió a través de vies secundàries, també per correu electrònic, de les persones que l'anaven coneixent i el distribuïen entre altres persones a qui consideraven que podia interessar.
- c.- L'interès, manifestat des del moment que va aparèixer el document, del Departament d'Educació per tractar el tema i, més endavant, per endegar una acció de formació d'equips directius.
- d.- La difusió realitzada en fòrums i activitats de formació permanent de directius.
- e.- Les reunions amb la Subdirecció General de Formació Permanent, els M.R.P i la Inspecció Educativa per a la preparació de la formació dels formadors que intervindran en la formació per a la sisena hora.
- f.- Les 34 aportacions rebudes, tant dels membres de GROC com de directius d'arreu de Catalunya preocupats per la implementació de la sisena hora, arran d'una enquesta/sol.licitud de col.laboració.
- g.- Les sessions monogràfiques d'anàlisi i debat realitzades al si del col.lectiu GROC, les quals han estat obertes a la participació de directius interessats pel tema.
- h.- Les múltiples estones de conversa agradable amb directius de primària tot comentant el "tema estrella" d'enguany
- j.- La possibilitat de compartir els reptes organitzatius que suposa la introducció de la sisena hora amb companys d'altres Comunitats Autònomes i, també, de conèixer la visió que es té d'aquesta reforma des de fora de Catalunya.
- k.- Les sessions de treball amb la Bea, en Josep i la Dolors, tot compartint posicionaments i dubtes i, també, preparant un curs d'estiu³ monogràfic que neix amb la intenció d'ésser un taller pràctic d'elaboració d'horaris.
- l.- La sessió de treball amb en F. Ponsetí, en representació de la Inspecció Educativa, tot confrontant idees sobre l'elaboració d'horaris
- m.- La realització de les sessions de formació de formadors al Departament d'Educació els dies 25 d'abril i 2 de maig

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**. En un primer moment, es tracta de dur a terme una feina de sensibilització o, en altres paraules, d'"esverar-los". Cal que s'adonin que el repte que els ve a sobre és considerable per tal que comencin a bellugar-se i a fer-se càrrec dels aspectes que hauran de decidir. En un dels documents inicials dèiem que "els directius havien de posar-se les piles" i algú va afegir-hi que millor que fossin de les que "duren i duren".

El procés ha avançat de maneres diverses, en funció de les percepcions, la disponibilitat i el grau d'informació del qual han disposat els claustrats i els

³ *L'organització d'una escola arran de la incorporació de la sisena hora. De la fixació de criteris de centre a l'elaboració de l'horari*

Curs d'Estiu organitzat per la Universitat de Girona en col.laboració amb el Departament d'Educació que es durà a terme al CEIP L'Estació de Sant Feliu de Guíxols, del 5 a 8 de juliol de 2006

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 sentir-ne parlar o que esperen que algú els digui el que han de fer...). Ara bé, de ben poca cosa hauria servit tot plegat si, finalment, no s'aportés una possible resposta. 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** (perquè fóra de cíncics "esverar-los" si, al capdavant, no s'assenyala un possible camí a seguir); 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 es 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 que sigui l'única manera de fer horaris, ni tampoc la millor; es poden fer de moltes maneres i amb molts objectius. Ben segur que no és l'únic camí, hi ha múltiples dreceres i viaranyes, 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, 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. Plantegem un procés lògic, que pot adequar-se a centres de diverses dimensions i a diverses graelles horàries, conformat per una sèrie de fases que s'enllacen les unes amb les altres, la qual cosa facilita el control dels diversos elements que hi intervenen (desdoblaments, ocupació d'aules, tardes lliures, suplències, etc...).

És tracta d'una **tasca complexa** i, per tant, no ha d'estranyar que hagi donat lloc a un document dens i d'una dimensió considerable, que fa una mica de respecte només de tenir-lo entre les mans. No volem enganyar ningú: **fer els horaris seguint l'esquema que es proposa requereix una notable inversió de temps i esforç** que es rendabilitzarà en anys venidors; permet que el directiu tingui un major control sobre el procés i, també, possibilita l'optimització dels recursos.

La complexitat del tema i el temps limitat que hem tingut per elaborar-lo ens ha fet decantar per una **versió bàsica** d'aquest text-guia. Som conscients que hi ha diversos aspectes que són mereixedors d'explicacions més detallades o d'exemplificacions aclaridores. A tall d'exemple, hauríem pogut:

- a) fer una anàlisi més profunda de les diverses possibilitats de graelles horàries, tot aportant els arguments que han tingut en compte els centres per adoptar-les i, també, les implicacions organitzatives que se'n desprenen
- b) fer un llistat de les necessitats de coordinació expressades per diversos centres, tot assenyalant les que s'ubicaran dins la graella horària
- c) analitzar els problemes que impliquen els desdoblaments parcials quan hi ha un curs triplicat, etc.

Ben segur que el tractament d'aquestes i altres qüestions hauria tingut una bona acollida per part pels directius que hagin d'afrontar-les... però, també, hauria fet molt més feixuc el text. Hem optat, per tant, per limitar-nos als aspectes que considerem bàsics.

S'han fet moltes coses al llarg d'aquests dos mesos, tant pel que fa a la concreció administrativa, com en la delimitació del seu sentit educatiu (per a què servirà?), com pel que fa a avançar en la seva organització. Sempre és possible fer valoracions i autocrítica d'allò que s'hauria pogut fer millor (segur que hi ha molts aspectes millorables) però, al capdavall, cal reconèixer que, tenint en compte el reduït marge temporal amb què es comptava, s'ha avançat en els diversos fronts, s'ha "sosmogut" una mica el sistema i, com no podia ser d'altra manera, s'han posat de manifest diversos posicionaments, idees i interessos en relació al tema. Arribats a aquest punt, calia cloure el bucle; calia fer **una proposta concreta de com elaborar els horaris: una guia per a l'acció** que combina els criteris i la tècnica. Als epígrafs que vénen a continuació es detallen les principals actuacions a dur a terme.

2.- PREPARACIÓ DEL CURS 2006-2007

En la preparació del curs 2006-07 s'haurà de seguir una seqüència similar a la que s'ha seguit fins ara, en un procés que té dues fases:

- a.- l'establiment dels criteris de funcionament del centre
- b.- la delimitació de l'horari escolar

Es tracta d'un procés que, tenint en compte la complexitat que comporta, s'ha de dur a terme de Setmana Santa a juny (en allò que fa referència a l'establiment de criteris de centre i la preparació de l'horari) per tal de possibilitar l'elaboració durant el mes de juliol.

3. ESTABLIMENT DE CRITERIS DE FUNCIONAMENT DEL CENTRE.

Per tal que el centre faci un ús responsable i democràtic dels marges d'autonomia que gaudeix cal que estableixi els criteris de funcionament organitzatiu que, en darrer terme, orientaran l'elaboració de l'horari. En anys anteriors, en la major part dels casos, ja no calia ni plantejar-los perquè s'aplicaven els mateixos del curs anterior. De vegades, d'una manera excessivament automàtica, sense una valoració rigorosa del funcionament i dels resultats.

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 decisió 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 corresponen als aspectes educatius, organitzatius i laborals.

3.1.- 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 l'afecta la reducció d'1 hora lectiva dels mestres) i, per tant, és possible entendre que el canvi afecta únicament l'Educació Primària. Ara bé, quan es

produeix un canvi en profunditat en una part de l'organització, d'una o altra manera, n'afecta 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 dels alumnes d'EI i d'EP en el cas de germans. Certament, es tracta d'un tema a considerar (per bé que és un tema menor) que admet múltiples solucions. Ara bé, el fet que sigui de bon solventar, no significa que se solucioni tot sol. Cal concretar de quina manera es farà? qui ho organitzarà? qui ho finançarà? etc.

Una qüestió que, a parer nostre, requereix molt major debat en el si dels claustres fa referència a l'aïllament o bé a la integració entre les dues etapes en el si d'un únic claustre. En un altre moment hem esmentat⁴ algunes de les influències que la sisena hora pot tenir en l'Educació Infantil alhora que es defensa la conveniència que els claustres es plantegin els avantatges i els inconvenients de la participació de tots o alguns mestres d'Infantil a la sisena hora.

El fet que els mestres d'EI intervinguin a EP i, també, que hi hagi la possibilitat recíproca, pot actuar com a factor de vertebració claustral. Ara bé, cada centre ha de tenir en compte altres factors condicionants (la cultura de centre, els hàbits dels mestres, etc.) que faran aconsellable o desaconsellable aquesta possibilitat.

3.2.- Criteris educatius. Què farem a la sisena hora?

Des d'una perspectiva lògica, és ben cert que abans de parlar de com s'organitzarà la sisena hora cal parlar de què s'hi farà. Nosaltres mateixos hem tractat aquesta qüestió⁵ alhora que ha estat objecte d'atenció prioritària per part dels MRP de Catalunya. La sisena hora ofereix una bona oportunitat per a la introducció de noves metodologies de treball, per a l'assaig de procediments innovadors, etc. en un procés de disseminació entre els professionals que haurà d'ésser necessàriament llarg, en el qual hi hauran d'intervenir mestres amb experiències valuoses a l'aula.

Es tracta d'una qüestió central, que constitueix la clau de la millora escolar, la qual ha d'ésser tractada des d'una perspectiva didàctica o, si es vol, en termes de professionalització docent, tot iniciant un debat sobre quin ha d'ésser el paper del mestre? o com ha d'ésser el mestre del s. XXI?⁶ en el qual es posi damunt la taula la creixent despersonalització de la feina educativa (en un context on les responsabilitats professionals queden més repartides i, per tant, més diluïdes)... Tanmateix, no és aquest el lloc de tractar-ho.

⁴ J. TEIXIDÓ (2006): *La sisena hora: una oportunitat per a la vertebració claustral. La introducció de la sisena pot afavorir la col.laboració i la cohesió entre els equips docents d'infantil i de primària.* Document inèdit.

⁵ J. TEIXIDÓ (2006): "Què farem a la sisena hora?". a *Perspectiva Escolar*, en premsa

⁶ J. TEIXIDÓ (2005): *La satisfacción profesional de los docentes y el afrontamiento de los problemas cotidianos en el aula.* Curso de Formación Permanente del Profesorado. CPR de Cáceres, octubre-diciembre

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

A.- Nombre màxim de mestres per curs.

Sembla de lògica acceptar que l'augment del nombre de mestres que intervé en un mateix grup classe 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 el límit. En la banda baixa, hi ha qui sosté que amb el tutor i els especialistes n'hi ha prou. 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 de mestres.

L'establiment d'un nombre reduït de mestres per curs es contradiu amb la proliferació de reduccions de mitja i un terç de la jornada escolar. Es tracta d'una qüestió que ja ha estat tractada⁷, tot assenyalant que pot tenir repercussions en l'elaboració dels horaris de les persones amb jornada reduïda

B.- Criteris d'ús de les hores de lliure disposició

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

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

En síntesi, es tracta de delimitar quin ús es fa de les hores de lliure disposició.

C.- Criteris d'ubicació de matèries en la graella horària

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

- a.- Ubicació de les matèries instrumentals a primera hora del matí.
- b.- Evitar 2 llengües (català, castellà i anglès) correlatives
- c.- Distribució de matèries de 3 ó 4 sessions setmanals en dies diferents
- d.- Distribució de matèries de 2 sessions setmanals en dies alterns
- e.- Altres

⁷ S'hi dedica l'apartat 6.6. "Nombre màxim de mestres per curs" del text *La posada en marxa de la sisena hora a primària*, anteriorment citat

D.- Criteris d'Organització de la 6^a hora

Quan la sisena hora es duu a terme amb el grup classe sencer (bé sigui amb el tutor o amb un altre mestre), no planteja problemes organitzatius. En el cas que es plantegin 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 espais, etc.

E.- Criteris derivats de la participació a 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 en l'elaboració dels horaris.

F.- Criteris d'ús d'espais i 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 prioritats en la seva utilització, quina distribució es fa entre matins i tardes (en el cas que se'n faci) i, en el cas d'espais compartits amb Educació Infantil, quines prioritats d'ús s'estableixen.

3.3.- Criteris organitzatius

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

A.- Delimitació de la graella horària.

La delimitació de l'horari de centre es troba íntimament vinculada a la fixació de la graella horari de mestres i alumnes. Tal com ja vaticinàvem en una primera aportació⁸ i, més recentment, s'ha corroborat arran de la recollida i l'anàlisi de més de 30 opcions previstes pels centres⁹, es dibuixa un panorama molt variat de possibilitats en el qual 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 decantar-nos per una en detriment de la resta. Per a cadascuna cal considerar-ne els aspectes positius els negatius en una anàlisi que, necessàriament, ha d'ésser situacional, és a dir, duta a terme en un lloc i un moment determinat.

⁸ J. TEIXIDÓ (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", a *Guix* (en premsa)

⁹ En alguns casos, d'una manera modèlica, 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

Una variable fonamental en la delimitació de la graella horària rau en el nombre de franges horàries. Es detecten dues tendències: els centres que estableixen 5 franges horàries (una de les quals és sensiblement més llarga que la resta: habitualment de 90', a l'inici de la jornada escolar) i els que estableixen 6 franges d'una durada similar.

Tant una opció com l'altra són possibles; poden fer-se horaris de totes dues maneres. Ara bé, el fet de tenir a **6 franges d'una durada similar** (si el vol poden ser d'una durada idèntica: 55 minuts) facilita l'organització atès que afavoreix la mobilitat del professorat, l'ocupació de les aules i obre un major ventall de combinatòria.

B.- Necessitats de Coordinació Pedagògica

Convé que cada centre elabori un llistat exhaustiu de les necessitats de coordinació, en el 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-los dins de la graella horària. Quan això no sigui possible, caldrà situar-les a les 2 hores de trobada general de tot el professorat.

A tall d'exemple, un centre de 2 línies es pot plantejar 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 determinada franja horària. 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 similar pot seguir-se amb les reunions de nivell, amb certes comissions, etc. Pel que fa a les hores de coordinació fora de l'horari escolar, caldrà fer-ne una programació acurada a l'inici de cada trimestre.

En síntesi, la introducció de la sisena hora suposa un notable canvi cultural en la coordinació dels centres atès que implica una major planificació. El fet de tenir cinc hores de dedicació exclusiva on coincidia tot el professorat facilitava la trobada de les persones i, per tant, deixava marge a la improvisació. La pèrdua d'aquesta franja horària, (no pas del temps que si dedica que continua essent el mateix o, segons la lectura que se'n faci, s'incrementa) obliga a preveure-ho tot amb anticipació.

C.- Ubicació de la sisena hora

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

Totes les opcions són possibles; no encertem a veure elements que ens portin a decantar-nos per una d'elles en detriment de les altres. En qualsevol cas, s'ha d'optar per una o altra.

D.- Delimitació del perfil professional dels mestres de nova incorporació

La introducció de la sisena hora, juntament amb la reducció d'una hora docent als mestres per dedicar-la a l'atenció a les famílies suposa un augment considerable de la plantilla. A tall d'exemple, d'acord amb els barems signats

en les taules de negociació de plantilles, a 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 a la confecció d'una plantilla equilibrada. Des d'un vessant lògic, si tenim en compte que les hores que s'han generat (sisena hora i tutoria amb famílies) corresponen a un generalista, sembla que els perfils professionals dels mestres de nova incorporació haurien de correspondre a un mestre d'educació primària. Ara bé, en funció de les particularitats de cada centre, també és possible que siguin mestres especialistes o, fins i tot, d'acord amb el que s'ha assenyalat a 3.1., es podria sol·licitar la incorporació d'un mestre d'Infantil.

Es tracta, en definitiva, que el centre educatiu i el seu equip directiu tinguin un criteri format per que fa al perfil professional dels mestres nova incorporació que es basi en criteris de racionalitat educativa i organitzativa. Que finalment, els mestres que arribin al centre siguin del perfil desitjat és una altra qüestió que escapa de les pretensions d'aquest article i, en tot, cas, implica el desplegament d'un conjunt de competències directives diferents a les que aquí es tracten.

3.4.- Criteris Laborals

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

A.- Hores lliures.

L'horari de dedicació dels mestres al centre es fixa en 30 hores setmanals, de les quals 24 seran docents (fins a 5 poden ser de sisena hora), 5 de coordinació i 1 d'atenció a les famílies. Amb l'increment de la sisena hora, el nombre d'hores de dedicació dels mestres coincideix amb el nombre d'hores d'estada dels alumnes al centre (25 lectives + 5 d'ampliació). De les de les 5 h. 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 mestre que tinguin en compte, entre altres aspectes:

- a.- la possibilitat que alguns mestres tinguin dues franges seguides lliures i altres no.
- b.- la distribució de dues franges seguides entre el matí (a les dues primeres o darreres hores) i la tarda.
- c.- la distribució entre els diversos dies de la setmana.
- d.- els criteris a considerar quan no sigui possible fer coincidir dues franges seguides i, per tant, alguns mestres les tinguin independents
- e.- la ubicació en la graella horària de les franges lliures independents, a l'inici, enmig o al final dels matí o a la tarda.

Un fet que permetria que un major nombre de mestres (tal volta, la totalitat) tinguessin una franja horària de dues hores (al matí o a la tarda) lliure fóra que el propi centre decidís augmentar (tal com s'havia anunciat a les

primeres presentacions públiques de la sisena hora) el nombre d'hores de coordinació fora de l'horari d'atenció a alumnes (cf. 3.4.C.).

B.- Hores de descans dels mestres al migdia

En el cas que les 2 franges de Coordinació en les quals ha de coincidir tot el claustre de professors se situïn al migdia (en les dues hores de descans obligatòries per als alumnes) convé plantejar-se si n'hi ha prou amb una hora de descans per als mestres.

Tal com hem argumentat en un altre text¹⁰ es tracta de combinar l'eficàcia organitzativa amb unes condicions de treball racionals per als mestres. No n'hi ha prou que l'horari "quadri"; les condicions de treball dels mestres tenen una incidència directa en els resultats.

C.- Horari fora de la graella horària d'atenció a alumnat.

La necessitat d'establir un horari de coordinació en el qual pugui coincidir-hi tot el claustre de professors porta a programar un mínim de 2 sessions de coordinació fora de la graella horària, que poden ser a primera hora del matí (abans de l'arribada dels nens), al migdia (durant les hores de descans dels alumnes) o bé a la fi de la jornada (a partir de les 17 h.)

Aquesta franja horària pot dedicar-se a la celebració de claustres, reunions de cicle (en el cas que no s'ubiquin enmig de la graella horària), reunions de comissions, sessions d'avaluació, etc.

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, establint-ne la periodicitat: reunions de comissió quinzenals, claustre mensual, etc.

D.- 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 la formació permanent. Per una banda, cal considerar que les hores dedicades a la formació permanent no es troben incloses dins les 30 h. 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 d'interès pel propi centre, que comptin amb la participació d'un nombre significatiu de persones del claustre.

Les activitats de formació (seminaris, assessoraments...) que responguin a projectes proposats pel propi centre ha d'ésser contemplada conjuntament amb l'horari general del centre i, per tant, convé que els claustres consensuïn els criteris bàsics que en facilitaran la programació i la gestió.

¹⁰ S'hi dedica l'apartat 2.5. "El temps de descans del professorat" del text *La posada en marxa de la sisena hora a primària*, anteriorment citat

Als epígrafs precedents s'ha recollit un llistat dels aspectes que convé que els claustres decideixin per tal d'organitzar la posada en marxa del proper curs. No es tracta d'aclaparar els directius amb un llistat interminable sinó d'exposar i argumentar les decisions que entenem que cal prendre. Cada equip directiu n'haurà de valorar la necessitat i la conveniència. Algunes decisions és possible que no calgui prendre-les perquè ja vindran donades o perquè estan plenament consolidades; altres decisions, és possible que no es consideri convenient o possible de prendre-les... En qualsevol cas, es tracta d'aspectes que incidiran en l'organització del curs vinent que, tant si han estat fixats d'una manera formal, amb la participació del claustre, o bé s'han decidit a corre-cuita, sense temps per pensar-hi i parlar-ne, determinaran la dinàmica de funcionament del centre. Ésser-hi, hi seran. Ara bé, poden ser-hi d'una manera oberta, havent-ne parlat i assumit la responsabilitat de prendre decisions difícils (sobretot quan hi ha posicions contraposades) o bé poden ser-hi d'una manera oculta, sense haver-ne parlat d'una manera pública, sense haver-ne analitzat els avantatges i inconvenients. La decisió s'haurà pres igualment... el que varia és el procediment, amb els efectes conseqüents en el clima de centre i, també, en l'afermament del lideratge dels directius.

4. EL PROCÉS DE DELIMITACIÓ DE L'HORARI.

Quan telefonem a un centre educatiu durant el mes de juliol i demanes per l'equip directiu, hi ha força probabilitats que et diguin que estan "fent horaris". Aleshores, te'ls imagines tancats en un despatx, fent una feina que requereix un notable grau d'especialització i, per tant, un aprenentatge previ. Aquesta és la imatge més estereotipada d'aquesta feina i, també, la més vistosa, atès que dóna lloc a un producte final (l'horari) que constitueix un element indispensable per començar el curs amb normalitat.

Cal tenir en compte, no obstant, que el procés que culmina al juliol ha començat alguns mesos abans, amb un seguit de càlculs, entrevistes, consultes, previsions... que permeten anar concretant les diverses variables que cal tenir en compte en l'elaboració de l'horari. És una feina silenciosa, que requereix rigor i sistematicitat, poc vistosa...però indispensable.

En el procés de delimitació de l'horari escolar establím dues fases fonamentals: la preparació i l'elaboració, a les quals se n'hi pot afegir una tercera, de comunicació, en la qual, a més dels coneixements tècnics, tenen una importància clau les habilitats relacionals dels directius.

5. PREPARACIÓ DE L'HORARI.

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 diverses casuístiques a 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 a considerar, es va recopilant informació i es va passant tot per una mena de sedàs integrador. Es tracta d'una fase que, possiblement, té major transcendència que el propi procés d'elaboració.

En l'actualitat hi ha directius que fan aquest procés d'una manera intuïtiva, poc sistemàtica. I no hi ha res a dir: si els va bé i se'n surten, no cal complicar les coses innecessàriament. La introducció de la sisena hora hi afegeix complexitat i, per tant, és probable que hagin d'introduir-hi elements de major sistematicitat. Serà quelcom que aniran descobrint a mesura que es vagin plantejant possibilitats horàries.

Davant del necessitat d'exposar, d'una manera sistemàtica i ordenada, les diverses passes a 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. Ara bé, això no significa que s'hagi de seguir al peu de la lletra. Cadascú pot adequar-lo i simplificar-lo d'acord amb les seves necessitats i possibilitats.

En la preparació de l'horari, establir 7 actuacions bàsiques:

- a.- Generar la graella horària
- b.- Delimitar el currículum de centre
- c.- Delimitar l'horari de cada mestre/a
- d.- Calcular i fixar l'ús de les hores de lliure disposició
- e.- Fixar les necessitats de coordinació dins i fora de la graella horària
- f.- Calcular les necessitats d'espais específics
- g.- Establir les implicacions organitzatives de la sisena hora.

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

En primer lloc, cal generar la graella horària amb el nombre total de franges horàries a cobrir a l'Educació Primària. Als **annexos 1.1., 1.2. i 1.3.** hi trobareu exemples de graella de sis franges horàries de durada equivalent, per un centre de 12 unitats d'EP (dues línies) i per un de 14 unitats (2 línies i dos "bonys")

Tal com s'ha argumentat a 3.3.A. hi ha múltiples graelles horàries; és possible establir franges horàries de diversa durada i, també, és possible establir graelles diferents per cicles. Convé tenir present, no obstant, que des d'un punt de vista organitzatiu, totes aquestes opcions restringeixen les possibilitats de combinatòria. Les franges coincidents, d'igual durada, faciliten l'organització.

L'elaboració dels horaris per franges horàries no garanteix l'acompliment exacte de les hores de currículum prescriptiu de cada matèria. Aquesta disfunció, tanmateix, no és imputable a la introducció de la sisena hora. Sembla que allò coherent de cares als canvis curriculars que s'albiren en un futur immediat fóra vetllar per l'establiment d'un nombre total d'hores de currículum de les diverses matèries que sigui múltiple del nombre de setmanes del curs escolar.

5.2.-Delimitació del currículum de centre per nivells

Un cop generades les 30 franges horàries de cada nivell, cal delimitar els continguts amb els qual s'ompliran". Es tracta de delimitar 30 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** es presenta un possible formulari per a la concreció del currículum del centre per nivells educatius. Cal tenir en compte que s'hi han de consignar 5 franges horàries de sisena hora.

5.3.- Delimitació de l'horari de dedicació (docent i complementària) de cada mestre.

Un cop generada la graella horària i coneguts els continguts amb els quals hem de farcir-la, cal determinar quins mestres duran a terme les diverses parts del currículum. Es tracta d'assignar tutories i nivells als diversos mestres, aspecte en 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 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 major vinculació de l'especialista al cicle on feia més docència i constituïa un criteri a 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:

- a) 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 i,
- b) en el cas que es pretengui fer horaris compactes, amb dues franges seguides lliures per als mestres, resta possibilitats de combinatòria.

Un cop assignats els tutors i els especialistes, es tracta de **delimitar l'horari laboral de cada mestre** en el qual hi figurin les hores que es corresponen amb la seva dedicació a l'Educació Primària. Així, un tutor a dedicació completa hi farà 24 hores; un especialista pot fer-hi totes les 24 h. o pot fer-ne una part a infantil. Procedirem d'igual manera amb els mestres amb 2/3 o mitja jornada, els mestres amb dedicació compartida entre dos centres o, també, amb els mestres d'EI que tinguin una petita dedicació (3 ó 4 h.) a EP. Es tracta de comptabilitzar totes les hores de dedicació docent (tant d'hores "lectives" com d'"ampliació" dels mestres a l'Educació Primària.

A l'**annex 3** s'aporta un formulari per detallar l'horari laboral de cada mestre, 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 anoten els condicionants derivats dels desdoblaments, agrupaments flexibles, etc.

En consignar les hores 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 suposar, necessàriament, un augment de professorat, atès que les hores addicionals pot fer-les un especialista que sigui mestre del grup.

Si a les hores de docència, s'hi afegeixen les hores de dedicació a càrrecs (tant directius com de coordinació), les hores de coordinació (5 setmanals), l'hora d'atenció a famílies i les hores de suport¹¹ o suplència, el formulari reflecteix, amb tota claredat, en què s'inverteix la dedicació laboral de cada mestre.

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

5.4.- Dedicació de les hores de lliure disposició.

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

A.- 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 h. en un centre de 12 unitats) i el sumatori de les hores de dedicació del mestres. A tall d'exemple, un centre de dues línies que disposi de 427 h. de mestre, té 67 h. per dedicar-les a propostes docents que tinguin un major cost horari (**annex 4.A**).

Tipus de Centre	Nombre hores amb nens	Nombre hores de dedicació de la plantilla a Ed. Prim	Diferencial
Centre d'1 línia	6 x 30 = 180 h.		
Centre de 2 línies	12 x 30 = 360	427	67
Centre 2 línies + 2 bonys	14 x 30 = 420		

B.- Dedicació de les hores de lliure disposició.

Quan es coneixen les hores de lliure disposició poden aplicar-se els criteris establerts a 3.2.B. (tant pel que fa al format organitzatiu, com pel que fa a la distribució entre els diversos nivells) per decidir a quins cursos i a quines matèries es destinen.

¹¹ Dins les 24 h. docents, pot haver-hi hores de "**Suport**" en les que un mestre agafa alguns alumnes en petit grup. Cal establir si el reforç es condiciona al fet que els nens estiguin cursant unes matèries determinades o bé si no es té en compte en quina matèria se'ls treu del grup-classe

També pot haver-hi hores de "**Suplència**"; el centre pot determinar que en determinats moments dels dia hi hagi un mestre que no tinguin 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.

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 desprenen de les diverses modalitats organitzatives¹². A l'**annex 4.b.** es proposa un 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 2on curs (Grups A i B) juntament amb d'Educació Física, implica haver cobert 4 hores lectives (1 hora d'EF i de Mat per a cada grup), pel a la qual cosa s'hi ha de dedicar 6 hores de mestre. Aquest agrupament, per tant, consumeix 2 h. de l'horari de lliure disposició del centre. A la columna final hi apareixen els mestres implicats (als qui condicionarà l'horari) i, també, l'ocupació del gimnàs

Es pot procedir d'una manera idèntica fins que el sumatori del diferencial d'hores arribi a la quantitat calculada a 5.4.A.

C.- Consolidació institucional vs presa de decisions anual

Algunes modalitats organitzatives neixen en uns moments que hi ha un equip educatiu que n'està convençut, que ho defensa i que, amb els seu treball quotidià, les fa vàlides. Amb el pas del temps, els ideals educatius i les persones van canviant però, a vegades, les modalitats organitzatives perviuen d'una manera rutinària.

Sembla un bon costum recordar, any rera any, que són hores de lliure disposició del centre entorn de les quals cal decidir la manera com pot treure un major profit, en funció de la tasca educativa que es dugui a terme. En cas contrari, hi ha el risc que acabin *fossilitzant-se*, és a dir, que esdevinguin una mena de dret adquirit d'una determinada matèria-mestre. Les modalitats organitzatives no tenen valor en si mateixes; depenen de les persones que les posen en pràctica.

5.5.- Delimitació de Necessitats de Coordinació

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

D'acord amb el que s'ha argumentat a 3.3.B., convé que cada centre elabori un llistat detallat 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 2 h. setmanals), en les quals hi coincidiran tots els mestres.

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

- a) els mestres que hi assistiran
- b) de quina manera es cobrirà la docència dels alumnes 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 4

¹² Una breu caracterització de les modalitats organitzatives més habituals (suport, desdoblament, etc.) es troba a J. TEIXIDÓ (2006): "Què farem a la sisena hora?". a *Perspectiva Escolar*, en premsa

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.

5.6.- Utilització d'espais específics

En centres de dues i, sobretot, de tres línies, els índex d'ocupació de les aules específiques: informàtica, laboratori, música, gimnàs, aula de psicomotricitat, aula de plàstica, etc. atenyen valors màxims: es troben ocupades durant tota la jornada. Amb la introducció de la sisena hora, l'índex d'ocupació serà semblant a l'actual atès que les hores lectives seran les mateixes.

Es tracta d'elaborar un recull de les necessitats d'ocupació setmanal d'aquestes aules. A major nivell d'ocupació, majors restriccions en l'elaboració de l'horari. Aquestes restriccions augmenten quan el mestre especialista reclama una determinada seqüenciació de les hores de classe per tal d'aprofitar els materials, la disposició de l'aula, etc.

5.7.- Implicacions Organitzatives de la Sisena Hora.

Les implicacions organitzatives que afecten la sisena hora depenen d'allò que s'hi faci. En la major part dels casos, la sisena hora la farà el tutor, amb una oferta educativa integrada, o bé que 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 de l'horari de lliure disposició del centre, al qual cal afegir-hi noves modalitats organitzatives, tals com els agrupaments intercicles. A tall d'exemple, si es determina que la sisena hora de 4 grups de Cicle Inicial la faran 6 ó 7 mestres, aquest equip docent pot plantejar activitats i agrupaments diferents en funció del dia de la setmana o d'allò que es plantegin treballar.

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

La dedicació horària de cada mestre a sisena hora pot ser diferent. Uns poden dedicar-hi 5 h. setmanals i altres només 3 ó 4. Al capdavall, cal delimitar quins mestres faran sisena hora amb cada curs/cicle cada dia de la setmana, d'acord amb el que s'especifica a l'annex 3

6.- 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 tracta d'una feina complexa, en el qual cal combinar el **rigor tècnic** (seguir una seqüència lògica derivada de la prioritització dels diversos criteris) amb la **intuïció i la previsió de les repercussions** que es derivaran de cada opció horària. En certa manera, es tracta d'un procés mental que té algunes semblances amb els escacs: igual que el mestre d'escacs és capaç d'anticipar els moviments de fitxes que se

succeiran arran d'una determinada jugada, el bon generador d'horaris també es capaç d'anticipar les repercussions es deriven de cada opció horària.

Pot encarregar-se'n una sola persona (normalment, el cap d'estudis) però és aconsellable fer-ho en equip de 2 ó 3 persones. **L'elaboració en equip** presenta avantatges tècnics (permet portar el control simultani de l'horari dels grups, de l'horari dels mestres, de les franges lliures, d'ocupació de les aules, d'atenció a suplències...) alhora que afavoreix la cohesió i la unificació de criteris entre els membres de l'equip. Un dels membres (aquell que hagi dedicat més temps a la preparació i, per tant, en tingui una visió més global) ha d'assumir la responsabilitat principal d'anar situant les diverses franges, tot comentant amb els companys els arguments que té en compte en cada cas. La resta de l'equip s'encarrega de reflectir les opcions que es vagin prenent a l'horari dels mestres i als diversos fulls de control (d'ocupació d'aules, de suplències, etc.) alhora que alerten de possibles incompatibilitats.

És 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 el diversos criteris que incideixen en una mateixa franja horària per tal de preveure'n les repercussions. Per exemple: quan es planteja la ubicació d'un desdoblament parcial entre EF i matemàtiques a 2on curs es tenen en compte criteris de matèria (instrumentals a primera hora del matí) i, alhora, la disponibilitat del mestre d'EF 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.

Quan l'equip de treball es troba compenetrat, el procés d'elaboració s'optimitza: "ens seguim el pensament l'un a l'altre". En qualsevol cas, es tracta d'un **procés laboriós**, que **requereix temps**

- a) perquè demana un estat d'atenció permanent en l'equip. Convé evitar les sessions de treball maratonianes; es corre el risc de caure en oblits o errors fruit del cansament i, per tant, de fer feina en va.
- b) perquè cal actuar amb flexibilitat mental per introduir canvis, per adonar-se que cal esmenar parts que ja es donaven per tancades, per plantejar-se noves possibilitats... la qual cosa, en definitiva, suposa una actitud de millora continuada.

Quan es fan per ordinador s'estableixen nivells de domini (prioritats) que la màquina aplica d'una manera mecànica. La generació de l'horari amb un programa informàtic és molt ràpida (la preparació, però, és molt més laboriosa atès que cal acotar molt bé la informació que se li subministra). Els resultats, en canvi, són d'inferior qualitat; un **horari generat d'una manera mecànica és manifestament millorable**. En uns primers moments, per tant, sembla fonamental familiaritzar-se amb el procés i conèixer-lo a fons. En anys a venir, en el cas que apareguin programes informàtics adequats a les peculiaritats dels centres de primària, es podrà generar amb ordinador i, després, millorar-lo a mà.

Un cop fetes aquestes consideracions, cal afrontar la qüestió fonamental que es plantegen els responsables de l'elaboració: **per on comencem?** Cal començar pels elements que plantegen majors restriccions... però quins són? Fins ara allò més assenyat era començar per l'especialista que tenia majors

condicionants horaris. Amb la introducció de la sisena hora apareixen noves prioritats: les hores de coordinació enmig de la graella horària, els desdoblaments, les franges horàries lliures consecutives dels mestres...

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, es 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, no obstant, establir un altre ordre de prioritats.

6.1.- Franges horàries que impliquen més d'un mestre/grup.

En primer lloc es proposa 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).

Es pot donar una consideració similar a les franges horàries que convé situar d'una manera consecutiva, ja sigui per donar major autonomia al mestre en la seva organització, per tal d'optimitzar equipaments o espais o per raons que es derivin de la participació en projectes específics

6.2.- Horaris de coordinació enmig de la jornada escolar

A 5.5. s'ha plantejat l'elaboració d'un llistat de necessitats de coordinació a 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'equip directius i coordinadors; reunions amb agents externs: EAP, LICS, etc., reunions de l'equip directiu, etc.

6.3.- Franges horàries lliures per als mestres.

La possibilitat que el mestre tingui dues franges horàries lliures consecutives que, en el cas que coincideixin amb una tarda, han donat lloc a l'expressió "tarda lliure", s'ha de fixar a l'horari. Convé preveure de quina manera es cobrirà la docència del grups d'alumnes; normalment amb els especialistes o amb altres matèries a les quals se'ls dona aquest tractament des d'un punt de vista organitzatiu: informàtica, biblioteca o bé matèries que imparteix un altre mestre.

En el cas que únicament es programin dues sessions de coordinació fora de la graella horària (el mínim que s'estableix a les Instruccions d'Inici de Curs) sembla difícil garantir que tots els mestres tindran dues franges horàries consecutives lliures. Aleshores, caldrà establir criteris de centre per tal de delimitar en quins casos podran ser dues franges consecutives i en quins altres seran dues franges no-consecutives i, per tant, aïllades.

Convé elaborar una graella de control de la ubicació de les franges lliures (bé siguin consecutives o aïllades) per tal d'evitar-ne la concentració en determinades franges horàries. Cal tendir a la màxima dispersió de les franges

horàries lliures en la graella horària. Així per exemple, en un centre de 30 mestres, on fos possible que cada mestre tingués dues franges horàries consecutives lliures, s'hauria de tendir a una distribució uniforme en la qual hi hauria 2 mestres que lliurarien en cadascun dels 3 blocs de 2 franges horàries consecutives (primeres hores del matí, darreres hores del matí o bé tarda).

6.4.- 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.)

- a.- L'horari dels especialista queda afectat pels desdoblaments parcials atès que la matèria que es fa en gran grup sol ser d'especialitat.
- b.- 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 troba a càrrec d'un especialista o un mestre que no té tutoria
- c.- Se segueix un criteri idèntic a l'anterior per cobrir la docència del grup classe durant les dues franges horàries lliures (siguin consecutives o no) de cada tutor i, per tant, també té incidència en l'horari de l'especialista

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

- a.- l'horari d'ocupació de les aules d'especialitat (de música, d'idioma, de gimnàs, de plàstica, etc.)
- b.- les restriccions derivades de les franges lliures (ja siguin consecutives o alternes) dels especialistes i dels mestres no-tutors
- c.- els horaris fixos de dedicació a càrrecs (bé sigui d'equip directiu o altres càrrecs de coordinació: informàtica...) dels mestres no-tutors,
- d.- altres elements de restrictivitat singulars de cada especialista derivats de:
 - d.1. el nombre d'hores i l'horari de dedicació a l'escola: en el cas del mestres de religió o dels especialistes compartits a les ZERs
 - d.2. les hores de dedicació de l'especialista a Educació Infantil
 - d.3. les dedicacions mixtes a especialitat i tutoria.

En aquest punt es posa clarament de manifest l'aplicació simultània dels criteris d'elaboració a la qual fèiem referència a l'inici de l'epígraf. Des d'una perspectiva lògica, semblaria coherent que primer s'apliqués el criteri 1, després del 2... i així successivament. Ara bé, pel tal que al final l'horari "quadri" cal tenir-los tots presents d'una manera simultània. A tall d'exemple, quan ens plantegem la ubicació d'un desdoblament parcial de EF i català, de 2on curs, el dilluns a primera hora del matí no ens fixem únicament en el criteri núm 1 sinó en tots quatre alhora.

6.5.- Horari de suplències.

És convenient que, tant el directiu com el conjunt del centre, coneguin quina és la dedicació de cada mestres a 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 el treball amb el grup que queda desatès.

En l'horari de suplències hi figuraran les hores (en cas que n'hi hagi) en les que 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 mestre 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 des mestres (24 h. 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 compti amb l'acceptació del claustre de professors, pot simplificar les suplències alhora que garanteix una major estabilitat i continuïtat al suport i als desdoblaments.

En el cas que es tingui en compte aquesta possibilitat, s'ha de procurar la distribució homogènia d'aquestes hores al llarg de la graella horària per tal d'evitar-ne la concentració en determinades hores (llevat que sigui volguda).

6.6.- Horari dels tutors

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

Aleshores, cada 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 als tutors. Tant una possibilitat com l'altra són igualment factibles; depenen dels hàbits establerts a cada centre.

7.- Comunicació de l'horari

Un cop acabada l'elaboració de l'horari, després de repassar-lo amb cura per tal de verificar que no s'hagin produït errors, cal passar-lo a net en un format que sigui fàcil de consultar. Tot seguit, cal difondre'l entre els mestres per tal que el coneguin, puguin analitzar-lo i, si s'escau, puguin efectuar propostes de millora.

Sempre és possible d'introduir canvis i millores en l'horari i, de fet, és molt probable que al llarg del curs escolar se n'hi hagin d'introduir per donar resposta als imprevistos que es presentin. Arran d'aquesta consideració, l'equip directiu ha de presentar l'horari com una obra acabada però oberta a la millora. Sembla raonable que a un mestre, en centrar l'atenció als aspectes que l'afecten a ell i al seu grup, se li acudeixin possibilitats horàries que no hagin estat tingudes en compte i, per tant, pugui efectuar propostes de millora. Cal

deixar clar, no obstant, quin ha d'ésser el procediment per introduir-les en el qual haurà de participar-hi forçosament el Cap d'Estudis en tant que responsable últim dels horaris. No n'hi ha prou que un mestre en vegi la possibilitat; cal que el Cap d'Estudis, des d'una visió global de centre, analitzi quines repercussions pot tenir el canvi proposat per, finalment, prendre la decisió oportuna. Quan el canvi sigui possible i raonable, tanmateix, no ha d'haver-hi cap inconvenient per introduir-lo.

La comunicació de l'horari al claustre ha de constituir un exercici de claredat i transparència, d'exposició de les dificultats i imprevistos que hagin sorgit al llarg del procés d'elaboració i, també, de reconeixement del grau d'observació dels criteris inicialment establerts.

- a) **Claredat i transparència.** La comunicació de l'horari s'ha de fer amb claredat (d'una manera planera i entenedora) i, també, amb transparent perquè tothom que vulgui pugui consultar l'horari dels grups i dels mestres: per valorar-lo, per establir comparacions o, simplement, per conèixer-lo a fons. Convé presentar-lo en un format que en faciliti la consulta.
- b) **Exposició de dificultats.** Al llarg del procés d'elaboració és possible que hagin sorgit aspectes amb els quals no s'havia comptat inicialment davant dels quals l'equip directiu haurà pres l'opció que li ha semblat més convenient atesa la impossibilitat temporal de fer una consulta al claustre. Es tracta d'exposar l'origen i les característiques de l'imprevist, de justificar l'opció presa i d'assumir el compromís de tenir-ho en compte en el futur.
- c) **Grau d'acompliment dels criteris.** Els criteris d'elaboració d'horaris estableixen una tendència a seguir; tanmateix, en la major part dels casos, no és possible garantir-ne un compliment exhaustiu. En la presentació de l'horari, l'equip directiu ha de donar compte del grau de compliment dels criteris horaris acordats, tot exposant-ne els motius i, si cal, proposant mesures alternatives en els casos que hagi estat possible ajustar-se als criteris preestablerts.

L'observació d'aquests principis orientadors de la conducta directiva contribueix, per altra banda, a evitar el risc d'introduir criteris espuris en l'elaboració dels horaris, tendents a afavorir determinades persones o grups de mestres afins a la direcció. La dimensió micropolítica dels horaris, amb els consegüent riscos de posar-ne l'elaboració al servei de finalitats perverses ja fou apuntada en una contribució anterior¹³.

En síntesi, per una banda, l'elaboració de l'horari és una feina tècnica que requereix coneixements i habilitats específiques. Per altra banda, la feina d'establir criteris, donar compte dels resultats, exposar el grau de compliment dels criteris i argumentar-ne els motius... implica la posada en pràctica d'un conjunt d'habilitats relacionals: per comunicar els resultats, per resoldre possibles dubtes, per acceptar o respondre davant les crítiques, per gestionar d'una manera positiva els conflictes que puguin derivar-se'n, etc. Es tracta de

¹³ S'hi dedica l'apartat 6.3. "Dimensió micropolítica de l'horari" del text *La posada en marxa de la sisena hora a primària* anteriorment citat

les dues dimensions bàsiques¹⁴ de la feina directiva, les quals es complementen i es reforcen mútuament.

8.- Algunes qüestions finals

A la introducció d'aquestes pàgines 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 horari que possibilita la **vinculació màxima del tutor amb el grup d'alumnes** que tutoritza. L'horari dels especialistes o el d'altres mestres 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 horàries lliures per als mestres.

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

2.- Una pràctica força estesa en l'actualitat, sobretot en centres petits i mitjans, consisteix a **delegar l'elaboració dels horaris en els cicles**: es pacta la dedicació dels especialistes i, a partir d'aquí, es dona 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 horari que pren 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 principals raons 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 horaris que no tinguin en compte la resta del centre. Hi ha la possibilitat d'entrar en una dinàmica d'aislacionisme, amb el risc de derivar en plantejaments competitiu o d'ignorància entre els diversos cicles que en res no afavoreixen la cohesió institucional.

b.- La desaparició de la franja horària d'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 major protagonisme al centre

3.- Hi ha algunes variables **organitzatives que confereixen una major dificultat** a l'elaboració de l'horari. En destaquem tres: el tamany del centre, el nombre de mestres amb jornada reduïda i el nombre de "bonys" o cursos triplicats (en els centres de dues línies)

¹⁴ J. TEIXIDÓ (2005): "**Dimensions de l'exercici de la direcció**" Curs de Formació bàsica per a l'exercici de la funció directiva. Text policopiat..

a.- **Tamany del centre.** Quan més gran és el centre (més alumnes, més mestres, més desdoblaments, més aules...) major volum de feina (es generen més franges horàries i, per tant, més possibilitats de combinació) però també cal gestionar un major nombre 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, ho fa més complex.

b.- **Persones amb reducció de jornada.** El fet que hi hagi molts mestres que optin per la reducció de jornada introdueix majors exigències de coordinació; dificulta l'aplicació de criteris educatius en l'elaboració dels horaris i, alhora, si es pretén que quedi un horari compacte a cada mestre, n'augmenta la complexitat.

c.- **L'existència de "bonys" o cursos triplicats** (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 3 tutors i, per tant, implica la coincidència dels 3 especialistes a la mateixa hora en els diversos grups.

4.- L'elaboració de l'horari comporta graus progressius de complexitat tècnica a mesura que s'aspira a augmentar l'eficiència en l'ús dels recursos humans que disposa el centre. 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 major nombre possible de mestres tinguin dues hores lliures seguides o deixar-ho a l'atzar... Són els propis mestres i equips directius, en la delimitació dels criteris a observar, els qui determinen el grau de complexitat de l'horari. D'aquí 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 de combinatòria 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 que no es pot garantir l'observació simultània de dos criteris horaris. Aleshores cal prioritzar; cal renunciar a un d'ells per fer possible l'altre. Aquesta decisió, quan no ha estat prevista a l'avançada, l'ha de prendre-la 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) 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 fer horaris que possibilitin el major aprofitament del recursos no significa que, necessàriament, hagin de seguir aquest criteri en l'elaboració de l'horari dels seu centre. Hauran d'adequar-ho a les circumstàncies que concorren en cada cas.

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

9.- El pas a l'acció

A l'inici del text hem procurat deixar clar que la intenció bàsica de GROC en el treball de la sisena hora (i en general, en la resta de temes que hem treballat) s'adreça a ajudar els directius. Animats per aquest propòsit, enteníem que en un primer moment havíem posar èmfasi en la dificultat del repte que s'acosta per, en un segon moment, oferir una guia d'acció. Ara comença el veritable pas a l'acció. Acaba el curs escolar i cal preparar el vinent amb alguns canvis en les regles del joc. Els equips directius han de passar a l'acció. Tot queda a les seves mans.

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 altra cosa que oferir-nos, 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.

Mont-ras, 10 de maig de 2006

EL FUNCIONAMENT ORGANITZATIU DELS CENTRES I LA POSADA EN MARXA DE LA SISENA HORA A PRIMÀRIA

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

ANNEXOS

Joan Teixidó Saballs

Universitat de Girona

GROC. Grup de Recerca sobre Organització de Centres

maig de 2006

Annex 1.1. Graella horària de sis franges horàries

CURS _____ **GRUP** _____

	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres
Franja 1					
Franja 2					
Esbarjo					
Franja 3					
Franja 4					
Dinar					
Franja 5					
Franja 6					

Annex 1.2. Graella horària per un centre d'1 línia

PRIMER

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

SEGON

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

TERCER

Dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

QUART

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

CINQUÈ

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

SISÈ

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

Annex 1.3. Graella horària per un centre d'2 línies amb dos "bonys"

PRIMER A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

PRIMER B

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres
				s

SEGON A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

SEGON B

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres
				s

SEGON C

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

TERCER A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

TERCER B

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres

QUART A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

QUART B

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres

QUART C

Dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

CINQUÈ A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

CINQUÈ B

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres

SISÈ A

dilluns	dimarts	dimecres	dijous	divendres

SISÈ B

Dilluns	dimarts	dimecres	dijous	Divendres

Annex 3. Horari de dedicació del mestre¹⁵

Mestre/a: _____

	Curs	N	Horaris que condiciona
Hores lectives a Primària			
LI. Catalana			
LI. Castellana			
C.M. Natural			
C.M. Social			
Ed. Vis / Plàst			
Matemàtiques			
LI. Estrangera			
Ed. Musical			
Ed. Física			
Religió			
Biblioteca			
Informàtica			
Tutoria			
Altres			
Hores d'ampliació (6 ^a hora)			
Amb tot el grup			
En grups reduïts			
Càrrecs			
Càrrec Directiu			
Càrrec Coordinació			
Altres			
Hores Coordinació			
DINS graella docent			
FORA graella docent			
Altres			
Suport			
Suplència			
Atenció a famílies		1	
TOTALS		30	

¹⁵ Cal omplir un full per a cada mestre de la plantilla 2006-2007 amb dedicació horària a Educació Primària, amb independència que se'n conegui o no la identitat i el perfil professional

Annex 4. Horari de lliure disposició.

4.A.- Càlcul del nombre d'hores de "lliure disposició"

Tipus de Centre	Nombre hores nens	Nombre hores plantilla PRI*	Diferencial
Centre d'1 línia	6+30 = 180 h.		
Centre de 2 línies	12 x 30 = 360	427	67
Centre 2 línies + 2 bonys	14 x 30 = 420		

4.B.- Destinació de les hores de "lliure disposició"¹⁶

Tipologia	Hores Grup	Hores Mestre	Diferencial	Implicacions organitzatives
Correcció/suplència	0	1	1	
Suport	1	2	1	No coincidir amb EF, Mús o E Vis-Pla
Desdoblament Mates/Llengua 1er A	2	4	1	Tutor 1 + Tutor 2 Hores consecutives.
Desdoblament parcial EF – Mates 2on A i B	4	6	2	MEF +Tutor 1 + Tutor 2 Aula Ed Física
Grups de Nivell/Flexibles	1	3	2	Tutor 1 + Tutor 2 + Tutor 3
			Sumatori	

¹⁶ Cal delimitar, amb el major detall possible, la destinació de l'horari de lliure disposició, el cost horari que es desprèn de cada agrupament i les implicacions organitzatives que se'n desprenen.