

MODEL SISTÈMIC D'ORGANITZACIÓ ESCOLAR

ÀMBITS ESPECIALITZATS DE GESTIÓ DEL CENTRE EDUCATIU

MODEL D'ÀMBITS DE GESTIÓ "CINC-MÉS-TRES"

"AG5+3"

Jesús Rul

SUMARI

-INTRODUCCIÓ	3
1. ELS ÀMBITS DE GESTIÓ ESPECIALITZADA DEL CENTRE EDUCATIU. 0. 3.1. MODEL AG5+3	4
A. ÀMBIT 1 (A1): Organització-gestió general	5
B. ÀMBIT 2 (A2): Gestió Curricular (desenvolupament E/A)	5
C. ÀMBIT 3 (A3): Gestió Curricular (planificació i avaluació E/A)	6
D. ÀMBIT 4 (A4): Gestió Econòmica i Administrativa	7
E. ÀMBIT 5 (A5): Serveis Escolars	7
F. ÀMBIT 6 (A6): Entorn Familiar	8
G. ÀMBIT 7 (A7): Entorn Natural i Social Immediat	8
H. ÀMBIT 8 (A8): Entorn Natural i Social Mediat	8
2. ANNEX-1. Anàlisi d'elements funcionals del centre educatiu a partir del model d'àmbits de gestió (AG5+3)	12
ANNEX-2. Model d'organigrama de centres de primària	15
ANNEX-3. Model d'organigrama de centres de secundària	17
ANNEX-4. Factors de qualitat educativa relacionats amb el model sistèmic de l'organització escolar	19
ANNEX-5: Plantilla del Model AG5+3 per a l'elaboració de xarxes	20

INTRODUCCIÓ

La importància dels factors funcionals o operatius en la quotidianitat del centre educatiu, donades les característiques singulars d'aquesta organització, justifiquen la necessitat de disposar de models interpretatius de la seva estructura de gestió. Per aixó, a continuació es proposa un model d'àmbits o àrees especialitzades de gestió del centre educatiu (model AG5+3). Aquest model es fonamenta en una comprensió sistèmica de l'organització escolar tot defugint, tant les visions massa globalitzades que perceben el centre educatiu com un tot indestriable, com les visions excessivament atomitzades que conceben el centre educatiu com una agregació d'aules, alumnes, matèries d'estudi i professors especialitzats. La visió del centre educatiu a partir de les interaccions de 5 àmbits interns i de 3 externs és un recurs útil tant per a la gestió estratègica, que incideix sobre els factors estructurals (projecte i recursos), com per a la gestió operativa amb la seva incidència en els factors funcionals i qualitatis (processos de planificació, desenvolupament i avaluació).

Aquest model, com veurem, respon a una anàlisi sistèmica de l'organització escolar. Les seves característiques permeten:

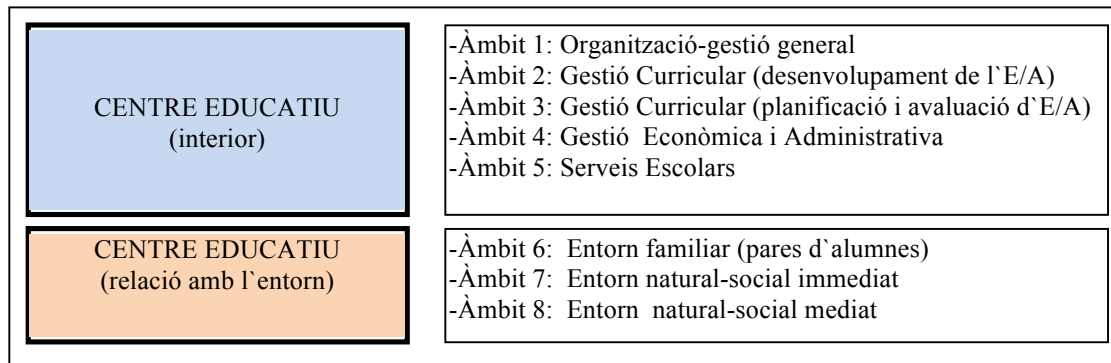
- a. Identificar un conjunt d'àmbits específics, significatius per a l'ordenació dels *factors estructurals* (recursos), que faciliti la seva anàlisi i avaluació, per exemple: el perfil dels òrgans, les hores contractades, l'estudi de costos, la mesura dels resultats (eficiència de la gestió dels diferents àmbits) a partir de les seves característiques singulars.
- b. Disposar d'un marc d'anàlisi dels *factors funcionals* (interaccions comunicatives i transformacionals) de l'organització en àmbits especialitzats de gestió. El model AG5+3 permet interpretar el complex funcionament escolar, globalment, com un tot i, analíticament, per àmbits especialitzats tot interrelacionant els factors estructurals (recursos) i els funcionals (operacions).
- c. Oferir una visió globalitzada i, alhora, especialitzada del centre educatiu. L'anàlisi de l'organització escolar, a partir del model d'àmbits de gestió (AG5+3), permet l'ordenació i la interrelació dels òrgans instituïts de l'estructura configurant-los en una arquitectura global de centre i, alhora, especialitzada en àmbits de gestió.
- d. Proporcionar un recurs d'anàlisi de l'organització i del funcionament del centre educatiu útil per a la gestió interna, tant de les tasques de planificació i de seguiment de les operacions, com d'avaluació. En definitiva, un recurs per a l'estudi de la "qualitat total" del centre educatiu.

1. ELS ÀMBITS DE GESTIÓ ESPECIALITZADA DEL CENTRE EDUCATIU. MODEL D'ÀMBITS DE GESTIÓ (AG5+3).

La percepció de l'escola com una realitat organitzada on tots els elements estan relacionats entre si ens permet contemplar diferents imatges de la realitat escolar, des de les més generals a les més particulars. Les aportacions teòriques sobre l'organització escolar ens donen visions alternatives de l'escola tot remarquant imatges des de les més estructurals a les més interactives amb totes les seves aportacions, però també limitacions.

Tanmateix, nosaltres aquí, ens apropem a la realitat organitzativa de l'escola des de la perspectiva de l'acció. Això si, deixarem de banda aproximacions massa microscòpiques que poden ser útils per als estudiosos, però que no resulten significatives per als professionals de l'educació implicats directament en la gestió. Tampoc ens centrarem en imatges massa generalistes que poden ser interessants per als administradors externs de l'educació.

El model que proposem ofereix una perspectiva que descobreix *“les unitats globals d'estructura i funcionament del centre educatiu que siguin significatives a la pràctica”*. (Rul, 1990)¹. Aquestes aglutinen elements i relacions en un procés d'especialització creixent per tal de respondre millor a les finalitats globals de l'organització. Les unitats estructurals dels sistema escolar (òrgans i recursos) -en la pràctica quotidiana dels centres educatius- s'integren en *“àrees funcionals de gestió o àmbits de funcionament especialitzat”*. La consideració atenta de la realitat escolar permet identificar les següents àrees o àmbits de gestió: 5 àmbits interns (sistema escolar), i 3 àmbits externs (entorn),



¹ RUL, J. (1990): El Projecte de Gestió del centre educatiu. Generalitat de Catalunya, Departament d'Ensenyament, Barcelona, pàgs. 37-56.

Aquesta classificació d'àmbits de gestió abeeix, com totes, a una representació racional de la realitat escolar amb una doble finalitat, a) tenir una millor comprensió de la realitat representada i, b) disposar d'un model instrumental que faciliti la gestió (planificació desenvolupament i avaluació).

A. ÀMBIT 1 (A1): ORGANITZACIÓ-GESTIÓ GENERAL

Àmbit format pels òrgans de govern, unipersonals i col·legiats, i de coordinació general on es desplega l'estratègia global del centre educatiu: Projecte de centre, articulació de les expectatives, formació de l'equip humà, conreu de la cultura organitzativa interna.

La "*funció bàsica*" és la "consecució dels objectius institucionals" per mitjà de la "millora de la qualitat i nivell competencial dels alumnes".

Les "*funcions específiques*" són: sistemes de coordinació, control, participació, presa de decisions, relacions institucionals i de promoció del centre, relacions humanes, direcció de personal, direcció tècnico-pedagògica, direcció administrativa i econòmica, sistemes de supervisió, avaluació institucional, polítiques de comunicació, canals i circuits de comunicació-informació, etc.

És l'àmbit on s'ordeix la cultura escolar i el sentit de pertinença; és a dir: els valors i les expectatives que inspiren les conductes professionals dels directius, dels docents amb incidència en la vida escolar i extraescolar.

Conseqüentment, és l'àmbit que projecta el "prestigi de la institució" estretament relacionat amb la "consecució dels objectius institucionals".

B. ÀMBIT 2 (A2): GESTIÓ CURRICULAR (DESENVOLUPAMENT DELS PROCESSOS D' ENSENYAMENT-APRENTATGE)

Àmbit de treball professional dels professors amb els alumnes (acadèmic, tutorial, etc.).

La "*funció bàsica*" és la incidència exitosa en la "qualitat i nivell competencial dels alumnes", i la creació i manteniment d'un "clima ordenat i segur afavoridor de l'esforç i la superació", la qual cosa és la que permet l'assoliment de les fites institucionals de l'àmbit primer.

Les "*funcions específiques*" són: intervenció curricular dels professors, línia metodològica, tècniques didàctiques, desenvolupament dels processos d'ensenyament i aprenentatge, sistemes d'orientació i tutoria, sistemes d'organització dels alumnes (homogènia o flexible), dinàmica grupal a les aules, aplicació de sistemes i tècniques d'avaluació dels processos i dels resultats de l'aprenentatge, models i tècniques de participació dels alumnes en el currículum, etc.

És l'àmbit de les interrelacions dels professors amb els alumnes a través dels processos d'ensenyament- aprenentatge per a la formació en la carrera dels alumnes, tutorials, afectius, de relació social, etc.

La interrelació pot ser:

- a. Amb la presència simultània de professor i alumnes (PSPA) en un escenari d'ensenyament-aprenentatge. És la interacció clàssica de les aules amb grups diferenciats d'alumnes: i) *gran grup*, per a la presentació d'informació amb la utilització de recursos que facilitin la comprensió, la motivació i l'interès dels alumnes, ii) *grup mitjà*, per al desenvolupament de treballs, d'aplicació tutelada pel professor, d'assaig, de debat, etc., iii) *grup petit*, per al desenvolupament de treballs en equip (aplicació autònoma dels alumnes), reforçament, desenvolupament curriculars adaptats a alumnes amb característiques singulars, etc., iv) *individual*, per a l'atenció individual d'alumnes amb finalitats d'orientació, tutoria, reforçament, etc.
- b. Amb la presència no simultània de professor i alumnes (PnSPA) en escenaris d'ensenyament-aprenentatge on els alumnes aprenen a partir de propostes i materials proporcionats pel professor, però sense la seva presència. Inclou aquelles modalitats de treball autònom dels alumnes, individual i en equips, que es desenvolupa en el centre educatiu o en l'entorn, dintre del temps d'aprenentatge reglat, com ara, tallers d'autoaprenentatge, laboratoris d'idiomes, equips de recerca, pràctiques, aplicació individualitzada, visites programades, estudi, etc.

C. ÀMBIT 3 (A3): GESTIÓ CURRICULAR (PLANIFICACIÓ I AVALUACIÓ)

Àmbit de treball professional -individual i en equip- dels professors sense els alumnes. Equips docents de cicle i/o d'àrea (departaments i seminaris)

La "*funció bàsica*" és la creació d'un "programa d'estudis" que tingui incidència exitosa en la "qualitat i nivell competencial dels alumnes", i en el manteniment d'un "clima afavoridor de l'aprenentatge".

Les "*funcions específiques*" són: coordinació educativo-curricular, planificació acadèmica, programació de la unitats curriculars (unitats de programació, crèdits), gestió de recursos curriculars en relació a les diverses àrees (materials curriculars, tècniques didàctiques, metodologies específiques), adopció de sistemes i tècniques d'avaluació, planificació de l'avaluació (disseny avaluatiu: objectius i criteris d'avaluació, adopció i/o elaboració d'instruments, fixació de normes d'aplicació), participació en sessions avaluatives, participació en investigacions curriculars, innovació curricular, etc.

És l'àmbit del treball de preparació de les classes, d'investigació i d'intercanvi dels docents, d'estudi i actualització, etc. També és l'àmbit de l'avaluació reflexiva sobre el treball dels alumnes i d'autoavaluació del propi treball docent.

En resum: l'existència d'equips docents que mantenen, permanentment, actualitzat el "programa d'estudis" a través d'estratègies de *recerca-acció*. La qual cosa expressa la "qualitat i nivell dels professors".

Els àmbits 2 i 3 estan estretament relacionats. La investigació educativa remarca que la qualitat de les interaccions de l'"ensenyament que propicien els docents" i l'"aprenentatge que realitzen els alumnes" depèn, en gran mesura, de que el professor individual i els equips docents

tanquin circuits que relacionin l'“acció a les aules” i la reflexió sobre l'acció”. La qualitat d'allò que els professors desenvolupen a les aules depèn del que portin a l'aula en forma de idees, programes, prioritats, informació avaluativa sobre els alumnes i la docència, recursos materials i instrumentals adaptats a les capacitats i possibilitats dels alumnes, tecnologies, etc., i, a més a més, tot això mantingut en el temps al llarg de la permanència dels alumnes en el centre educatiu.

D. ÀMBIT 4 (A4): GESTIÓ ECONÒMICO-ADMINISTRATIVA.

Àmbit de gestió econòmica i administrativa dels òrgans de govern del centre. Gestió dels recursos orientada a facilitar l'acció educativa del centre: financiació de projectes, manteniment i conservació de les instal·lacions, finançament dels serveis, incentivació, etc.

La “*funció bàsica*” és l'“adquisició i gestió dels recursos” com a instrument del “programa d'estudis” i de les estratègies de *recerca-acció* dels equips docents.

Les “*funcions específiques*” són: gestió econòmica (planificació, programació, execució i avaluació), gestió administrativa (planificació, execució, seguiment i avaluació).

És l'àmbit de la financiació del centre i de la seva gestió econòmico-administrativa; de la relació entre recursos emprats i qualitat dels processos i resultats. És l'àmbit de la gestió administrativa: gestió documental dels arxius del centre i de la documentació dels alumnes. La qualitat de la informació és la seva fita fonamental per tal d'orientar els processos educatius en la formació de la carrera dels alumnes.

E. ÀMBIT 5 (A5): SERVEIS ESCOLARS.

Àmbit de gestió dels serveis escolars que ofereix el centre com ara, menjador, transport, colònies, activitats complementàries i extraescolars, etc.

La “*funció bàsica*” és la gestió dels serveis: planificació, execució i avaluació.

És l'àmbit dels serveis que s'ofereixen a la comunitat escolar i la seva incidència en les oportunitats ofertes als alumnes per al seu desenvolupament.

F. ÀMBIT 6 (A6): ENTORN FAMILIAR (PARES O REPRESENTANTS LEGALS DELS ALUMNES)

Àmbit format pels pares o representants legals dels alumnes del centre i les seves interrelacions amb l'escola a través de reunions, participació en òrgans de govern i de participació, entrevistes, visites, etc.

La “*funció bàsica*” és garantir una “eficient relació entre família i centre educatiu” i la “implicació dels pares o tutors legals en les tasques dels seus fills”.

Les “*funcions específiques*” són: relacions institucionals de l'escola amb els pares dels alumnes, les reunions, les entrevistes, els informes, les associacions de pares d'alumnes, etc..

És l'àmbit de les interrelacions família-escola i de la seva incidència en les expectatives dels alumnes.

G. ÀMBIT 7 (A7): ENTORN NATURAL-SOCIAL IMMEDIAT

Àmbit relacional entre l'escola i l'entorn proper (vital) en les dimensions de coneixement de l'entorn (a través de les àrees curriculars específiques) i de participació amb l'entorn.

La “*funció bàsica*” és la relació del centre educatiu i l'entorn proper.

Les “*funcions específiques*” són: utilització didàctica de l'entorn (treball curricular de les àrees), i la projecció social del centre en la vida de l'entorn (prestigi institucional), a través de: les relacions socials, la identitat cultural, les celebracions, etc.

És l'àmbit de les interdependències entre l'escola i el seu medi. Els factors culturals i socioeconòmics de l'entorn esdevenen condicionants de la tasca escolar: classe social, codis lingüístics, patrons culturals, expectatives, etc.

H. ÀMBIT 8 (A8): ENTORN NATURAL-SOCIAL MEDIAT.

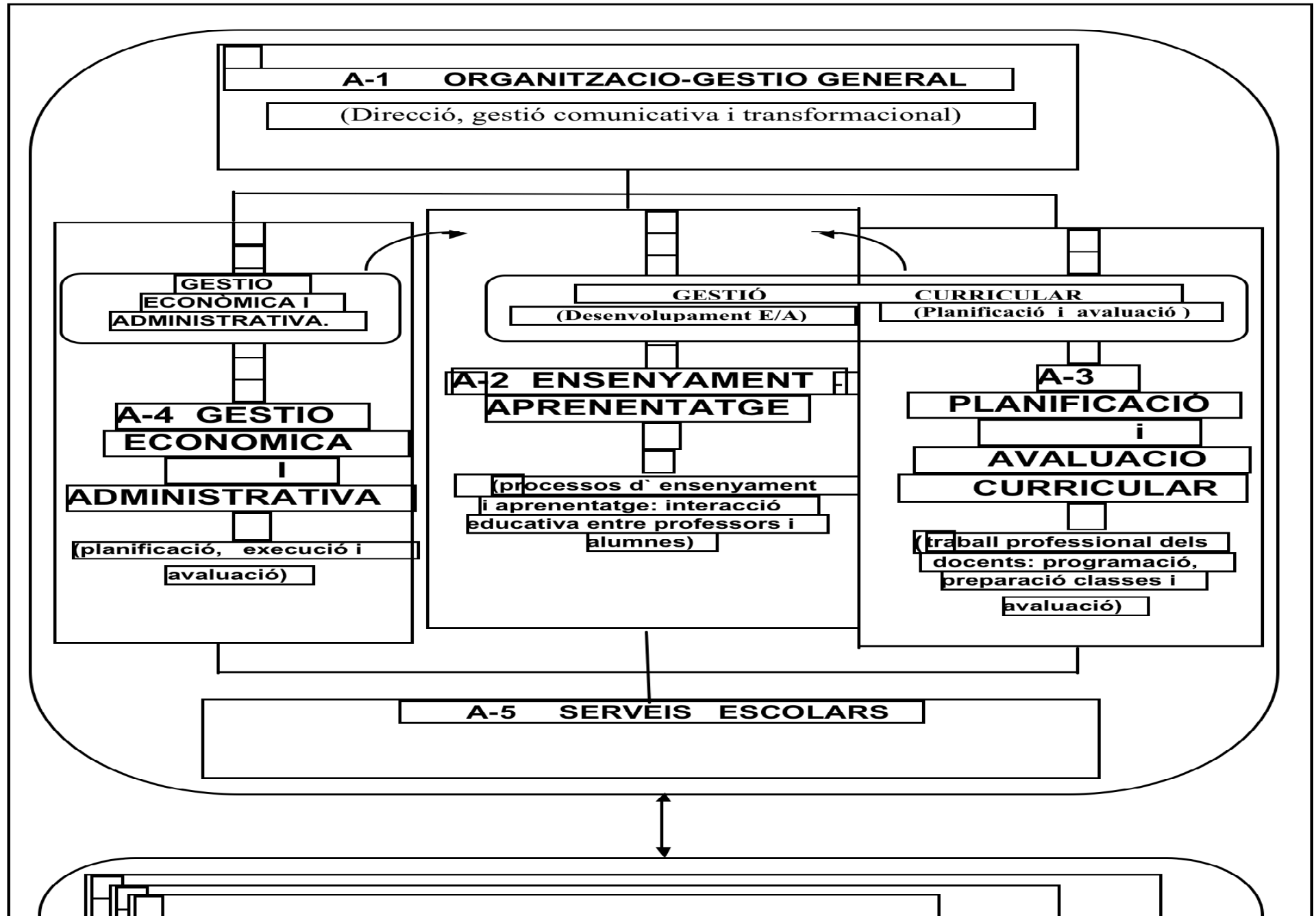
Àmbit de marc natural i social format pel: a) medi natural “mediat” a escala creixent de regió, país, continent, planeta, etc., i b) medi socio-cultural “mediat” amb, i) les institucions socials a escala creixent: ciutat, corporació, nació, estat, entitats supranacionals i supraestats, planetàries, ii) els coneixements i perspectives històriques, jurídiques, científiques, espirituals, econòmiques, tecnològiques, militars, sanitàries, artístiques, educatives, ètiques, religioses, etc. i, iii) la comunicació i les tecnologies (*mass media*), etc.

La “*funció bàsica*” és la relació del centre educatiu i l'entorn mediat.

Les “*funcions específiques*” són: coneixement i comprensió de l’entorn mediat (a través de les àrees curriculars específiques) i les interrelacions mediantes a través de viatges, participació en programes d’escala (per exemple: protecció selves tropicals, conservació espècies en perill d’extinció, salvaguarda dels drets humans, etc.), comprensió interètnica i multicultural.

És l’àmbit general o context global que afecta en cada moment històric a l’educació: interès social en l’educació, expectatives globals, oportunitats, intercanvis, coneixement disponible, centres d’interès col·lectiu, valors dominants, etc.

L’esquema que hi ha a continuació expressa gràficament els àmbits de gestió del centre educatiu. És com una mena de marc o *planol* útil per representar els “òrgans de l’estructura organitzativa” i els “escenaris específics del funcionament” del centre educatiu. Pot ser útil en tasques organitzatives, per exemple, l’elaboració de l’organigrama i el manual de funcions, així com per a les tasques valoratives (diagnòstiques) com ara identificar punts “forts” i “febles” del funcionament escolar en un període determinat, per analitzar la distribució dels recursos (temps, òrgans, funcions), l’estudi dels costos, així com l’eficiència organitzativa.

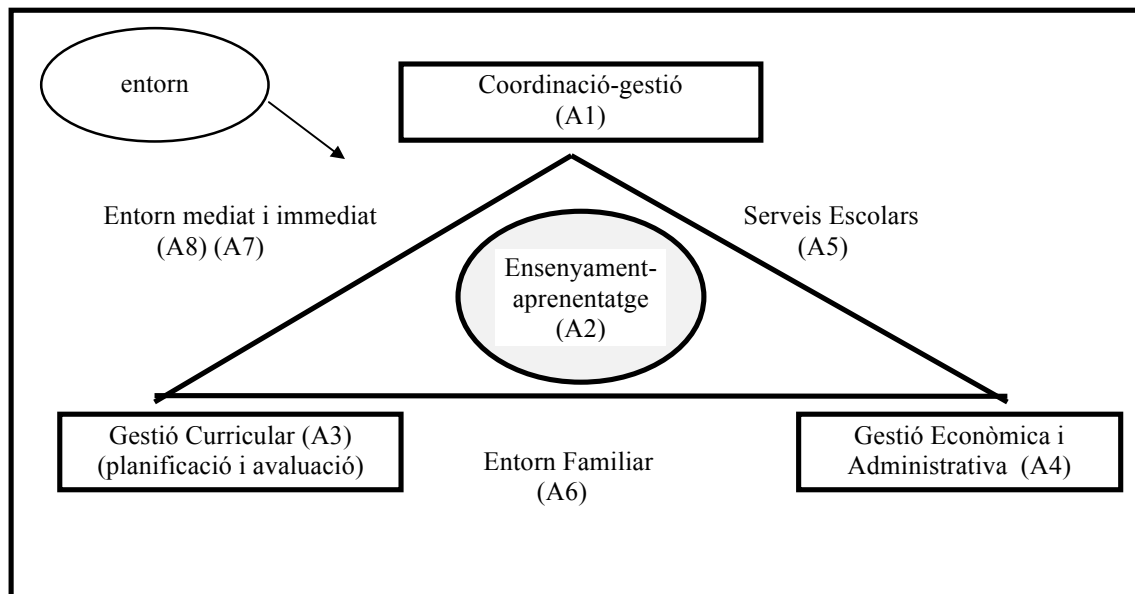


La raó social de l'escola i l'experiència educativa remarquen la importància relativa dels àmbits de gestió descrits. És indiscutible que l'àmbit central és el de Gestió Curricular: desenvolupament dels processos d'ensenyament-aprenentatge (A2), que emmarca les relacions educatives entre professors i alumnes. Tanmateix, perquè aquestes relacions educatives siguin eficaces i coordinades requereixen un treball de preparació, planificació, elaboració i avaluació per part dels equips de professors, abans i després de l'acció docent propiament dita. És a dir, operar a l'àmbit (A3) de Gestió curricular: planificació i avaluació.

Com que les escoles són organitzacions complexes (des del punt de vista de l'organització i de la gestió) són necessaris òrgans de direcció i de coordinació que impulsin la coherència de les actuacions individuals cap a la consecució d'unes finalitats i objectius comuns; que garanteixin l'equilibri, el prestigi, el manteniment i el canvi de la institució educativa, i que fomentin un clima de respecte i confiança, entre les persones de l'organització, que generi sentiments de satisfacció, etc. Això s'opera a l'àmbit (A1) d'Organització-gestió general. Per un altre costat, com el centre educatiu és una organització administrativa, ha de desenvolupar funcions administratives: gestió de recursos públics i de secretaria: documentació oficial i acadèmica dels alumnes que donen contingut a l'àmbit (A4) de Gestió Econòmico-administrativa.

Aquests àmbits constitueixen el nucli dur de les activitats de funcionament dels centres educatius, els altres -els externs- es despleguen a través i al voltant d'aquests, segons les característiques peculiars dels centres.

El centre educatiu considerat com a sistema específic s'estructura -internament- en els cinc subsistemes descrits (àrees especialitzades de gestió) amb totes les seves interrelacions sistèmiques. L'estudi d'aquests subsistemes ha de fer-se a partir de la, i) "informació" resultant de la gestió interna de cada subsistema, ii) de la "informació" de les interaccions entre els subsistemes (sistema escolar), i iii) d'aquest amb l'entorn.



2. ANNEX-1: Anàlisi d'elements funcionals del centre educatiu a partir del model d'àmbits de gestió (AG5+3)

A la plantilla de la pàgina següent s'identifiquen un conjunt d'elements significatius des del punt de vista funcional, distribuïts en els àmbits del model AG5+3, que poden ser útils per a l'elaboració de "xarxes funcionals"; és a dir, selecció d'informacions relacionades de caire qualitatiu.

-Àmbit 1 (A1). ORGANITZACIÓ-GESTIÓ GENERAL

.Direcció estratègica: Personal, Pedagògica, Econòmica i Administrativa

.Coordinació-Gestió: Planificació, desenvolupament-control, avaluació

.Comunicació-informació. Relacions, conflicte.

.Presa de decisions. Participació

.Recursos: personals, materials i formals

.Projecte de Centre Educatiu: Projecte de Gestió Organitzativa i de Gestió Curricular.

.Cultura interna: Valors compartits

.Desenvolupament i Promoció del centre

-Àmbit 2 (A2). GESTIÓ CURRICULAR (desenvolupament processos E/A)

.Cicle "n": Grups-classe:

a. Models d'agrupaments: homogenis i/o flexibles

b. Tipologia dels grups: Gran grup, Grup Mitjà, Petit grup.

c. Funcions: -Desenvolupament social i afectiu,
-Processos ensenyament-aprenentatge (rols professor i alumne),
-Recursos d'ensenyament-aprenentatge (materials curriculars),
-Carrera individual de l'alumne.

d. Resultats: Socials, psicològics i instructius

-Àmbit 3 (A3). GESTIÓ CURRICULAR (planificació i avaluació)

.Equips docents (horitzontals i verticals): Orientació, Àrees curriculars, altres serveis

-Àmbit 4 (A4). GESTIÓ ECONOMICA I ADMINISTRATIVA

Gestió Econòmica: Immobilitzat (edifici, manteniment, conservació), recursos

inventariables i fungibles, recursos financers (pressupostació i comptabilització), gestió dels serveis (menjador, transport, etc.).

Gestió Administrativa: Gestió documental del centre (actes, informes, expedients, etc.) i gestió documentació dels alumnes (expedient acadèmic, documentació avaluació, etc.)