



# La gestió de l'escola rural

Antoni Comajoan Colomé i Raül Sánchez Doblado

A causa de la situació actual, durant els últims mesos s'ha parlat molt de l'escola rural. Trobem articles que parlen de la metodologia que s'hi utilitza, de les condicions favorables per personalitzar l'aprenentatge... Però quantes tipologies d'escoles rurals podem trobar? Totes es gestionen de la mateixa manera? En aquest article mirem de donar resposta a aquestes preguntes, en primer lloc d'una manera més tècnica i en la segona part de l'article amb una visió més pràctica.

## Conceptes previs

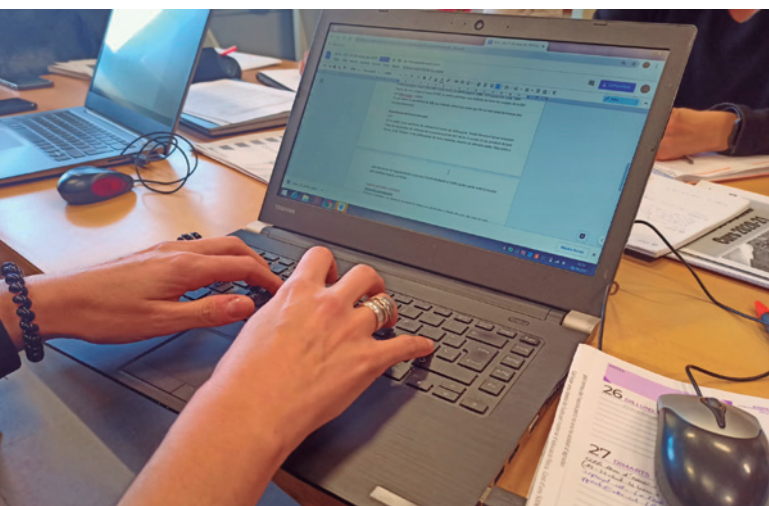
En primer lloc, volem definir el significat de cada un dels termes emprats quan parlem de l'estructura organitzativa i de gestió que formen part del conglomerat de centres que de manera genèrica anomenem «escoles rurals»:

- ▶ Escola rural. Escola de les tres «p»: petita, pública i de poble. És una escola arrelada al territori, que dona vida al municipi, que de vegades n'és el pal de paller i/o dinamitzadora d'una part de la vida que el poble genera, que aglutina activitats i persones i que és motiu de trobada.
- ▶ ZER (Zona d'Escolarització Rural). Són agrupacions d'escoles petites, generalment properes geogràficament, que es coordinen en els plans pedagògic i organitzatiu, tenen un projecte educatiu comú i un equip directiu de ZER. Comparteixen mestres especialistes itinerants i altres recursos materials i

econòmics, per tal d'evitar l'aïllament de les escoles petites. El Departament recomana agrupacions d'entre dues i cinc escoles i que la zona de referència tingui com a màxim 20 quilòmetres de radi.

Ara bé, cal diferenciar els diversos tipus d'escoles rurals que podem trobar, ja que la gestió i l'organització difereixen en alguns aspectes. Podem utilitzar dos criteris a l'hora de classificar les escoles rurals:

- ▶ Tenint-ne en compte la dimensió, trobem les escoles unitàries, que tenen d'un a tres grups, i les escoles cícliques, que tenen entre quatre i vuit grups. El nombre de grups ve donat pel Departament d'Educació, i depèn del nombre d'alumnes que té l'escola. És important recordar que una escola deixa de ser escola rural si té nou o més grups, ja que té un grup per cada nivell educatiu. D'aquesta manera deixa de ser una escola «incompleta» (adjectiu utilitzat pel Departament d'Educació en la resolució de plantilles per referir-se a les escoles rurals).
- ▶ Pel que fa a l'estructura organitzativa i de gestió, podem trobar l'escola inclosa dins d'una estructura organitzativa anomenada ZER (Zona d'Escolarització Rural) i l'escola que no forma part de cap ZER. Normalment, les escoles que no formen part d'una ZER són escoles cícliques. En canvi, les escoles que formen part d'una ZER poden ser unitàries o cícliques. El fet de pertànyer o no a una ZER serà determinant pel que fa a la gestió i l'organització. Aquesta segona classificació serà la que utilitzarem com a referència en aquest article.



## Escola rural que no forma part de cap ZER

Quan parlem d'escoles que no formen part de cap ZER, el factor determinant és el nombre d'alumnes que hi ha a l'escola.

Segons la Resolució per la qual es fixen els criteris generals i el procediment per a la confecció de les plantilles de professorat de les escoles per al curs 2020-2021 i de supressió o transformació dels llocs de treball docents, si una escola té més de vuitanta alumnes comptarà amb un seguit d'avantatges, perquè el claustre estarà format per deu mestres.

En els *Documents per a l'organització i la gestió dels centres*, en l'apartat «Òrgans unipersonals de direcció i de coordinació», s'exposa que, si una escola rural té menys de deu mestres, l'equip directiu només estarà format pel secretari/ària i el director/a. En aquest cas, la figura de cap d'estudis desapareix, i les tasques que li corresponen les hauran de fer entre els dos components de l'equip directiu.

Cal dir que l'equip directiu d'una escola unitària només està format pel director/a, i això provoca que una sola persona hagi d'ocupar-se de totes les tasques de gestió. Per tant, l'equip directiu d'una escola amb deu o més mestres estarà format per director/a, cap d'estudis i secretari/ària. Tenir deu mestres o més també dona a l'escola el dret de nomenar coordinadors/ores amb retribució: coordinació de riscos laborals, coordinació d'informàtica i coordinació de llengua, interculturalitat i cohesió social. Una escola amb menys de deu mestres pot nomenar aquestes coordinacions però en cap cas seran retribuïdes pel Departament d'Educació ni es contempla en cap document la possibilitat de disposar d'hores lectives per a les tasques que han de desenvolupar. El que sí que contempen aquests documents per a les escoles rurals que tenen entre set i nou mestres és el dret de nomenar amb retribució una persona encarregada de la coordinació de l'etapa d'infantil i una altra per a la coordinació de l'etapa de primària, sempre i quan hi hagi alumnes matriculats en els dos plans d'estudis.

## Escola rural que forma part d'una ZER

Totes les escoles que formen part d'una ZER tenen els equips directius i el claustre de mestres amb les característiques que ja hem explicat anteriorment. Ara bé, s'han de coordinar entre elles perquè tenen un projecte educatiu comú. Aquesta coordinació es fa a partir de diferents documents i òrgans de gestió i coordinació:

- ▶ *PEZ (Projecte Educatiu de ZER)*. Totes les escoles d'una ZER comparteixen el mateix projecte educatiu, que ha de respectar i tenir en compte la singularitat de cada una de les escoles que en formen part.
- ▶ *NOFZ (Normes d'Organització i Funcionament de ZER)*. Aquest document ha de contenir l'estructura organitzativa i de coordinació de la ZER. Hi trobarem, entre altres coses, la freqüència amb què es reuneixen els diferents òrgans de direcció i coordinació.
- ▶ *PGAZ (Programació General Anual de ZER)*. Recull la concreció de les prioritats i de tots els aspectes relatius a les activitats que es duran a terme al llarg del curs a la ZER.
- ▶ *Equip directiu de ZER*. El formen les persones responsables de direcció, cap d'estudis i secretaria. És l'òrgan executiu de govern i té funció d'impulsar i coordinar l'aplicació del projecte educatiu i gestionar el projecte de direcció.
- ▶ *Consell de direcció*. Està integrat per l'equip directiu de la ZER i els directors i directores de les escoles de la ZER.
- ▶ *Claustre de la ZER*. Presidit pel director/a de la ZER, està integrat per tots els docents de les diferents escoles de la ZER.
- ▶ *Consell escolar ZER*. Presidit pel director/a de la ZER, està integrat pels directors i

---

Totes les escoles que formen part d'una ZER tenen equips directius i claustre de mestres. Ara bé, s'han de coordinar entre elles perquè tenen un projecte educatiu comú

directores de les escoles de la ZER, cap d'estudis i secretari o secretària de la ZER, representants del claustre de mestres, representants de famílies de cada escola de la ZER, representant del PAS i representants dels diferents Ajuntaments on estan situades les escoles de la ZER.

- ▶ *AFA ZER.* Hi trobem representants de les diferents AFA (Associació de Famílies d'Alumnes).
- ▶ *Mestres especialistes itinerants.* Són mestres especialistes de música, educació física, anglès o educació especial que fan docència a totes les escoles de la ZER. Al llarg de la setmana passen per totes les escoles. És recomanable que en l'equip directiu de la ZER hi hagi especialistes, ja que tenen una visió global de tota la ZER.
- ▶ *Coordinacions.* A la ZER hi ha les mateixes coordinacions que en qualsevol escola de més de deu mestres.

En el cas de les ZER, el nombre de mestres ve determinat pel nombre total d'alumnes que hi ha en totes les escoles. És l'equip directiu de ZER qui ha de fer la distribució de mestres tenint en compte les necessitats de totes les escoles.

## La gestió i el dia a dia de les escoles que formen part de les ZER

Un cop hem vist aquesta part més tècnica, ens agradaria exposar la gestió de l'escola rural i de la ZER d'una manera més pràctica. Sabem que els infants són la part més important de tot l'engranatge de l'escola, però també volem donar valor a quatre potes que són importants per al bon funcionament de l'escola o de la ZER.

- ▶ Hi ha d'haver un projecte, presentat per l'equip directiu i que s'ha de portar a terme durant quatre anys. Aquest projecte ha de ser real, coherent i contextualitzat a l'escola i a l'entorn.
- ▶ L'altre concepte clau que valorem és un bon equip. En moltes ocasions, la directora passa a ser conserge, l'educadora d'infantil passa a

ser la mestra de robòtica del grup de grans, la persona que neteja l'escola és la gran confident de l'equip de direcció, l'especialista de música ha de fer matemàtiques, l'especialista d'educació física ha de fer de tutor o l'especialista d'anglès ha de fer plàstica. Tothom compta en aquest gran equip.

- ▶ L'altra pota que cal cuidar en la gestió de les petites escoles catalanes són les famílies, que esdevenen peces claus. No són famílies passives sinó que tenen un paper ben actiu. Molt sovint es fan horaris per venir a llegir amb l'alumnat, trobades de pati o dinars de cap de setmana. És una petita gran família que cal aprofitar per fer l'escola més gran.
- ▶ Finalment trobem una altra pota. Cal tenir en compte tota la comunitat educativa, sobretot el personal de l'Ajuntament o del Consell Comarcal. És molt fàcil accedir a un alcalde o alcaldessa d'un poble petit i el regidor o regidora d'educació és, segurament, un amant de l'escola. Això facilita que tothom remi en la mateixa direcció i sovint l'escola passa a ser el centre de les llistes de coses que cal fer per al poble des del consistori. Tot seguit veurem aquestes potes amb més atenció.

## El projecte

El projecte educatiu es desenvoluparà durant quatre anys i és el fil conductor que l'equip directiu de l'escola o ZER anirà seguint.

El projecte ha de ser real i factible, però alhora ambiciós per millorar l'escola. Des de sempre les escoles rurals han estat pioneres en la transformació pedagògica a Catalunya.

En els últims anys i, molt més en pandèmia, moltes famílies s'han adonat que l'escola rural és una institució important, que posa en valor aspectes rellevants i que té projectes engrescadors que motiven moltes famílies a desplaçar-s'hi perquè s'adiuen més amb la seva filosofia i manera de viure. En el cas d'una ZER, el projecte és global. L'equip directiu pensa en les diferents escoles de la ZER tenint en compte la possibilitat de desenvolupar un projecte comú, però sempre respectant l'autonomia de l'equip directiu de

cada escola, el seu alumnat i la seva comunitat educativa. Llavors, el fet cohesionador de la ZER agafa molta força a l'hora de crear activitats per a l'alumnat, formacions per a les mestres o trobades familiars per anar acompanyant el desenvolupament d'aquest repte que representa una ZER.

## L'equip

Ser feliç és el desig de qualsevol persona. Tothom busca la felicitat. Treballar en un ambient agradable és primordial. D'aquesta manera creiem que treballar en una escola rural o en una ZER on tothom se senti important i valorat, on tothom treballi amb tranquil·litat i aporti felicitat, és clau per al bon funcionament.

En aquest sentit, s'ha de planificar l'acompanyament que es farà a les mestres que arriben a una escola rural ja que moltes vegades no tenen formació ni coneixen les característiques de les escoles rurals. Moltes no han treballat mai en una aula multinivell, per exemple, i cal un acompanyament per part del professorat i l'equip directiu de l'escola.

Conèixer el personal de l'escola és una responsabilitat de l'equip directiu. Buscar moments perquè surti el jo de cada integrant de l'equip de mestres és clau. Uns claustres organitzats i pensats prèviament on tothom hi pugui dir la seva i establir bé els rols de tot l'equip ens ajudaran a sentir-nos bé dins de l'equip. El suport entre mestres, els espais de diàleg, compartir interessos i necessi-

tats: guanyar empatia, guanyar confiança, guanyar temps. En definitiva, guanyar un gran equip.

## La comunitat

Les famílies i el personal de l'Ajuntament són molt importants en el bon funcionament d'una escola rural o de la ZER. Podem considerar que som escoles de proximitat i la direcció dels centres rep cada dia l'escalf de les famílies, ja sigui a les entrades o a les sortides de l'escola, per whatsapp o correu electrònic. La relació és molt més estreta que en centres més grans. Això facilita que qualsevol dificultat se solucioni amb rapidesa i, sobretot, per qualsevol visió o il·l·lusió, tothom es posa a treballar amb ganes i en un temps molt curt.

Normalment l'Ajuntament i l'escola són el motor d'aquestes poblacions, ja que, en molts casos, el centre i, en aquest cas, el projecte de l'equip directiu, coincideix amb la proposta de moltes famílies que hi viuen. Ajuntament i escola han d'anar agafats de la mà. Han de decidir si l'escola vol créixer, si s'hi vol incorporar una llar d'infants i vetllar perquè sigui una escola adaptada al segle XXI. Normalment els ajuntaments de Catalunya estan a l'alçada i ara mateix responen a aquestes demandes amb escreix.

## La ZER

Una ZER és un dels elements més cohesionadors d'un territori. Un conjunt d'escoles amb peculiaritats comunes, en pobles semblants, fa que les mestres, les famílies i les entitats públiques sumin en un projecte estructurador del territori i es facin actes en els quals es troba tothom: festa de la ZER, obres de teatre, experiències pedagògiques...

La gestió d'una ZER pot arribar a ser complexa, ja que, com s'ha explicat abans, cal gestionar un grup d'escoles amb un projecte comú, però sempre cuidant i vetllant per l'autonomia de cada centre, on hi ha un equip directiu i un equip de mestres propi.

L'equip directiu de ZER disposa d'unes hores a la setmana per reunir-se i perfilar el seu projecte. Durant la setmana o quinzenalment



també es reuneix el consell de direcció per prendre acords i decisions conjuntes. També es busquen unes hores a la setmana per fer trobades de totes les mestres de la ZER i s'aprofita per fer claustres, reunions de cicle o de comissions i formacions o bé es deixa temps perquè cada escola perfil·li el seu projecte.

És molt important que l'equip directiu de la ZER cregui en aquest projecte comú i sigui capaç de teixir aquesta gran xarxa. En molts casos és complicat arribar a fer aquesta teranyina, però, si surt bé, és quan passen coses màgiques: projectes comuns de diferents grups d'alumnes, intercanvis d'experiències de mestres o excursions i activitats lúdiques d'infants de pobles veïns.

En el cas de les ZER, les mestres especialistes, en lloc d'anar d'una aula a una altra, van d'un centre a un altre. Són mestres itinerants. En aquest sentit, les direccions de les ZER trobem a faltar una formació inicial de mestres, ja que a vegades arriben a una ZER amb un desconeixement total del que els hi espera. Normalment l'adaptació és ràpida i troben l'encant de ser mestra itinerant.

Aquestes mestres itinerants són la columna vertebral del claustre de la ZER, ja que són qui té una visió global de les escoles que la formen.

Com hem explicat abans, no ens podem oblidar a les AFA ni dels consells escolars de ZER. Són peces que hi tenen molt a dir per cohesionar el territori. Una AFA i un consell escolar de ZER donaran una visibilitat global d'aquest territori i, tot i pensar de manera diferent, s'arriba a punts comuns i enriquidors per a tothom.

En relació amb les sortides i colònies, hi participa tot l'alumnat de la ZER. Això facilita arribar a un nombre raonable d'infants per omplir un autobús o una casa de colònies. També fa que es generin projectes comuns en aquestes excursions o colònies i la part més important és que es reforcen els vincles entre els nens i nenes de la ZER que normalment no es veuen, però que gaudeixen d'un projecte comú. Amb els anys, aquests lligams s'enforteixen i els servirán per tenir més suport quan l'alumnat faci el salt cap a l'institut. És llavors quan valoren molt més el projecte ZER.

A més de les sortides, també es poden organitzar altres tipus d'activitats com poden ser maletes pedagògiques, que van d'escola a escola, o trobades setmanals a les escoles per fer activitats comunes. Això es pot fer durant un trimestre o durant certs dies del curs. Qual·sevol activitat fa que el projecte se senti viu i ajuda les persones que el tiren endavant a donar-hi sentit.

Per acabar, volem remarcar una vegada més aquesta xarxa solidària entre mestres d'una ZER, ja sigui per substituir mestres d'altres escoles de la ZER, compartir tot tipus de materials o facilitar que una companya visiti una escola de la ZER per millorar professionalment. Tot sigui per buscar aquesta felicitat tan preuada que totes busquem.

#### Referències bibliogràfiques i webgrafia

- «Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (5 agost 2010), núm. 5686, pp. 61485-61519. *Documents per a l'organització i la gestió dels centres. Òrgans unipersonals de direcció i de coordinació*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.
- Resolució per la qual es fixen els criteris generals i el procediment per a la confecció de les plantilles de professorat de les escoles per al curs 2020-2021 i de supressió o transformació dels llocs de treball docents*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.
- Documents per a l'organització i la gestió dels centres. Zones escolars rurals i escoles rurals que no formen part de cap ZER*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.
- DURAN, A.; GEIS, X.; PAYERÓ, M. (2020): *L'escola rural: petita, pública i de poble*. Barcelona. Associació de Mestres Rosa Sensat.
- Secretariat d'Escola Rural de Catalunya: <http://escolarruralsecretariat.blogspot.com/>



**Antoni Comajoa Colomé**

Mestre i director de l'escola de l'Estany, director de la ZER Moianès Llevant i membre del SERC  
comajoa@xtec.cat

**Raül Sánchez Doblado**

Mestre i director de l'escola Sant Jordi i membre del SERC.  
rsamch59@xtec.cat