

Juliol 2026

Ignasi Garcia Plata
Jesús Moral Castrillo

Professionals de l'educació amb una àmplia trajectòria docent i experiència en la gestió pública i la governança del sistema educatiu català

Les noves zones de governança educativa: una aproximació des del món local



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació

ÍNDEX

Introducció i marc conceptual	3
Marc institucional i corresponsabilitat multinivell	7
Cogovernança educativa territorial	9
Implicacions i estratègia municipal en el marc de les zones de governança educativa	14
Seguiment, avaluació i millora contínua	16
Conclusions i reptes de futur	17

Introducció i marc conceptual

1.1.

Les zones de governança educativa com a eina de política educativa pública territorial

Les zones de governança educativa són un instrument de política educativa amb una clara dimensió territorial. Permeten abordar els reptes educatius de manera integrada per donar suport a les necessitats educatives d'un territori. També incorporen els contextos socials, comunitaris i municipals on es desenvolupen els processos educatius.

Aquest enfocament parteix d'una idea clau: l'educació és una responsabilitat compartida. No depèn només de l'escola, sinó també del Departament d'Educació, els ajuntaments, els centres i la comunitat educativa. La zona es configura com l'espai on aquesta corresponsabilitat es pot articular de manera efectiva.

El marc normatiu dona suport explícit a aquesta orientació. La legislació estatal i la catalana preveuen la col·laboració entre administracions educatives i administracions locals, així com la cooperació entre centres i institucions públiques.

En l'àmbit català, la Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació, de Catalunya (LEC) reforça aquesta cooperació i defineix la zona educativa com l'àmbit territorial idoni per a la participació, la col·laboració i la corresponsabilitat entre el Departament i l'Administració local en la planificació, programació i provisió del servei educatiu amb recursos públics. També preveu que es poden atribuir per reglament funcions de coordinació de les actuacions en el sistema educatiu i dels recursos humans i econòmics que les administracions hi aporten. La disposició addicional quinzena de la LEC estableix, igualment, que es poden crear instruments per afavorir la gestió conjunta amb els ajuntaments.

El paper municipal també es fonamenta en la normativa de règim local, especialment la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, i el text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya. Aquest marc reconeix competències locals en cooperació educativa, manteniment de centres d'educació infantil i primària, participació en la planificació educativa i intervenció en situacions d'absentisme, entre d'altres.

El Decret 11/2021, de programació de l'oferta educativa, reforça la dimensió territorial del sistema. Vincula la delimitació de zones a la planificació de l'oferta i al procediment d'admissió, amb mesures orientades a l'equitat i a la cohesió social. Això consolida el territori com a espai clau per evitar desequilibris en l'escolarització. En aquest sentit, la delimitació de les zones educatives ha de tenir en compte les dinàmiques territorials reals, com els fluxos d'escolarització, la mobilitat de les famílies o els vincles comunitaris.

Paral·lelament, el desplegament de l'autonomia de centres, mitjançant el Decret 102/2010, el Decret 155/2010 i el Decret 39/2014, ha ampliat la capacitat dels centres per adaptar el seu projecte educatiu al context. Aquesta autonomia requereix, però, un marc territorial que garanteixi coherència i coordinació entre centres i administracions. Reptes com la millora dels resultats, la reducció de l'abandonament o la lluita contra la segregació no es poden abordar de manera aïllada.

La disponibilitat d'indicadors educatius que tinguin en compte l'àmbit educatiu formal i no formal (resultats acadèmics, absentisme, abandonament o complexitat) permet orientar amb més criteri les decisions. Aquesta nova capacitat analítica reforça la necessitat d'un espai compartit de planificació a escala territorial.

Des d'una perspectiva municipal, hi ha factors que incideixen en l'èxit educatiu, com el suport a l'estudi, les activitats extraescolars, els programes socioeducatius, mesures contra l'absentisme o l'acompanyament en les transicions entre etapes educatives.

Els ajuntaments exerceixen, a més, responsabilitats directes com a administració educativa de proximitat. Entre d'altres, s'encarreguen del manteniment dels edificis escolars i participen en: processos d'escolarització, iniciatives com els programes de formació i inserció (PFI), oficines municipals d'escolarització, taules de planificació o projectes educatius de ciutat i plans educatius d'entorn. Així

mateix, també són titulars de centres d'educació de persones adultes, d'educació especial, de bressol, de música i d'art.

Aquest conjunt d'actuacions evidencia que la cooperació institucional no és nova, però també posa de manifest la necessitat de disposar d'un marc estable que la reforci i l'orienti a la millora dels resultats.

En aquest context, la zona de governança educativa, tal com preveu la LEC, no és una nova estructura administrativa. S'hauria d'entendre com un espai de coordinació i corresponsabilitat per millorar l'eficiència, la qualitat i l'equitat del sistema educatiu.

Finalment, l'Acord de Govern GOV/310/2025 impulsa de manera experimental un nou model de governança educativa per al sistema no universitari. El model estableix objectius clars: reforçar la col·laboració entre administracions amb un marc estable, promoure l'aprenentatge al llarg de la vida, incrementar el nivell de titulacions, garantir l'equitat i millorar l'eficiència en la gestió dels recursos.

L'acord manté la Comissió Institucional de Direcció i Seguiment la figura de coordinació de zona, però simplifica l'estructura del pla pilot anterior i atribueix al coordinador la responsabilitat d'elaborar el projecte de zona.

En síntesi, les zones de governança educativa tenen un fonament normatiu sòlid i responen a una necessitat real: integrar autonomia de centres, planificació territorial i corresponsabilitat municipal per millorar els resultats i avançar en l'equitat. Per als ajuntaments, representen una oportunitat per consolidar el municipalisme educatiu en un marc institucional estable i orientat a la millora contínua. El territori es concep com un espai educatiu en sentit ampli que integra centres educatius, inspecció i serveis educatius, equipaments, programes i projectes municipals, entitats i serveis comunitaris, i configura un ecosistema amb impacte directe en les trajectòries educatives.

1.2.

Finalitats i objectius de les zones de governança educativa

Les zones de governança educativa es defineixen a partir d'un conjunt d'objectius estratègics que orienten la planificació territorial i l'acció compartida entre administracions i centres. El seu desplegament té com a finalitat millorar els resultats, reforçar l'equitat i augmentar la qualitat del sistema educatiu.

La disponibilitat creixent de dades (resultats acadèmics, proves externes, índex d'absentisme, abandonament, indicadors de complexitat, participació en activitats extraescolars) ofereix avui una base sòlida per definir objectius específics i mesurables. En aquest context, entenem que les zones de governança educativa han de prioritzar els àmbits següents:

- ▶ Millora dels resultats educatius i de les trajectòries de l'alumnat, promovent el rendiment, la motivació i el progrés acadèmic.
- ▶ Equitat i reducció de la segregació educativa, mitjançant estratègies coordinades amb les polítiques socials per garantir la igualtat d'oportunitats.
- ▶ Continuitat dels estudis i prevenció de l'abandonament escolar, amb especial atenció a les transicions entre etapes educatives.

- ▶ Educació a temps complet, ampliant les oportunitats d'aprenentatge fora de l'horari lectiu i reforçant la coordinació entre centres, entitats i serveis municipals.
- ▶ Impuls de l'aprenentatge i l'ús social del català com un aspecte clau de la cohesió social, especialment en els àmbits no formals i en la relació amb les famílies, per afavorir-ne l'ús habitual i funcional.
- ▶ Identificació i transferència de bones pràctiques educatives, promovent l'intercanvi de coneixement entre centres i territoris.

- ▶ Promoció de l'aprenentatge al llarg de la vida, assegurant itineraris educatius continus des de les primeres etapes fins a l'edat adulta.
- ▶ Gestió eficient i corresponsable dels recursos, optimitzant l'ús dels recursos humans, econòmics i materials disponibles.
- ▶ Enfortiment de la comunitat educativa i de les aliances territorials, impulsant la participació de famílies, entitats i agents del territori.
- ▶ Desplegament d'un model de governança compartida, d'acord amb el que estableix l'Acord de Govern 310/2025.

Per als municipis, aquests objectius connecten directament amb àmbits d'actuació ja existents i ofereixen un marc estable per integrar-los en una estratègia territorial coherent. Això reforça el seu paper com a administració educativa de proximitat i com a actor clau en la millora del sistema educatiu.

1.3.

Antecedents i experiències pilot

El desplegament del pla pilot de zones educatives (2008-2011), iniciat amb la Resolució EDU/3071/2008, va constituir una experiència pionera de governança educativa territorial. El seu objectiu era concretar els principis de participació, col·laboració i corresponsabilitat que posteriorment consolidaria la Llei d'educació de Catalunya (LEC).

El pla pilot va introduir una nova manera d'entendre la planificació educativa des d'una perspectiva de zona. Aquest enfocament va reforçar el treball en xarxa, la proximitat i la implicació dels agents educatius i socioeducatius del territori.

Per als ajuntaments participants,¹ aquesta experiència va representar un primer reconeixement explícit del seu paper com a administració educativa de proximitat i com a actor rellevant en la planificació territorial.

¹ Les zones seleccionades el 2008 són les 12 primeres i el 2009 les 6 següents: el Prat de Llobregat, Vilanova i la Geltrú, Sant Adrià de Besòs, el Ripollès, la Garrotxa, Lleida, Granollers, Mataró, Reus, la Ribera d'Ebre, la Terra Alta, Sant Cugat del Vallès, l'Hospitalet de Llobregat, Cornellà de Llobregat, Badalona, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa i Baix Maresme (agrupació de municipis: Montgat, Masnou, Premià de Mar, Vilassar de Mar, Teià, Tiana, Alella, Premià de Dalt, Vilassar de Dalt, Cabrils, Cabrera de Mar, Òrrius, Dosrius i Argentona).

La mirada de zona va permetre incorporar el coneixement local en la diagnosi dels reptes educatius i obrir espais de corresponsabilitat institucional fins aleshores poc estructurats.

Durant els primers cursos de desplegament, les zones educatives van elaborar els seus projectes, van constituir comissions institucionals i de coordinació i van formalitzar acords de corresponsabilitat amb els ajuntaments implicats. Les resolucions de 2009 i 2010 van ampliar l'abast del model, en van definir les funcions directives i van incorporar nous territoris. El pla pilot es va tancar amb la Resolució ENS/704/2011.

Aquest procés va permetre impulsar actuacions compartides, establir mecanismes de seguiment i avançar cap a una primera experiència de rendició de comptes conjunta.

L'avaluació del pla pilot en confirma el valor com a precedent del model de governança territorial que posteriorment recull la LEC. Va contribuir a consolidar una mirada territorial i sistèmica dels reptes educatius i reforçar la idea que la millora dels resultats, la reducció de desigualtats, l'equitat educativa i l'aprenentatge al llarg de la vida requereixen respostes coordinades entre administracions, centres i agents del territori.

Un dels principals actius del pla va ser la centralitat del projecte de zona com a eix vertebrador de l'acció educativa. Aquests projectes, basats en una diagnosi compartida i en la definició d'objectius comuns, van afavorir una major coherència entre les actuacions educatives i socioeducatives. També van permetre alinear millor les prioritats del sistema educatiu amb les necessitats locals i reforçar la cultura de la planificació compartida.

L'experiència també va fer valer les estructures de coordinació creades, especialment les comissions institucionals i tècniques. Aquests espais es van consolidar com a àmbits estables de trobada, seguiment i rendició de comptes. A més, van facilitar la comunicació entre administracions i van reforçar progressivament el paper dels ajuntaments dins l'ecosistema educatiu territorial.

Pel que fa al lideratge, el pla pilot va evidenciar la importància de disposar de figures de direcció de zona amb capacitat de coordinació, visió estratègica i coneixement del sistema educatiu. Alhora, va posar de manifest la necessitat de reforçar el lideratge de la direcció de zona, millorar-ne el reconeixement institucional, definir amb més claredat el marc competencial i garantir una major estabilitat dels equips. En aquest sentit, es planteja la conveniència de promoure fórmules de lideratge compartit amb el món local.

Finalment, l'experiència va evidenciar la necessitat de dotar el model amb recursos més estables i amb sistemes d'avaluació més sistemàtics i compartits. Això hauria de permetre reforçar el seguiment de les actuacions, millorar la presa de decisions i incrementar la implicació dels centres educatius, i evitar alhora percepcions de complexitat organitzativa.

En conjunt, l'avaluació del pla pilot confirma que les zones educatives tenen un alt potencial per millorar la governança educativa territorial. Poden enfortir la corresponsabilitat institucional i orientar les polítiques educatives cap a una major equitat, coherència i adaptació a la diversitat dels territoris, sempre que el model es consolidi des del punt de vista normatiu, organitzatiu i operatiu.

No obstant això, el desplegament experimental del primer pla pilot de zones educatives es va tancar amb la Resolució ENS/704/2011, que argumentava la manca de desplegament reglamentari del model previst a la LEC, les disfuncions organitzatives detectades entre les direccions de zona, els serveis territorials i la inspecció educativa, i la necessitat de racionalitzar l'estructura en un context de contenció pressupostària. En aquest marc, i coincidint amb la supressió del Programa de descentralització del Departament d'Educació prevista al Decret 32/2011, les funcions de coordinació territorial es van integrar en l'estructura ordinària del Departament. S'ha de tenir en compte que el pla pilot, que havia

de definir el model, l'estructura i les funcions, només va tenir una durada de dos cursos, un termini massa curt per a un projecte ambiciós.

1.4.

El municipi com a actor clau de l'ecosistema educatiu local

L'educació és un procés profundament vinculat al territori. Les condicions socials, culturals i econòmiques tenen influència en les trajectòries educatives de l'alumnat i en les oportunitats d'aprenentatge al llarg de la vida. Per aquest motiu, qualsevol model de governança educativa que vulgui millorar els resultats i reduir desigualtats ha d'incorporar de manera estructural la dimensió local.

En aquest context, el municipi no s'ha d'entendre només com un gestor de serveis complementaris, sinó com una administració de proximitat amb capacitat real d'incidència en els factors relacionats amb els resultats educatius. La seva acció incideix en els aspectes que influeixen en l'equitat, la cohesió social i el desenvolupament educatiu, especialment en aquells aspectes on el context social i comunitari més ho necessita.

Més enllà de les competències formals, el principal valor del municipi és la capacitat d'articular l'ecosistema educatiu local. Centres educatius, famílies, serveis municipals, entitats culturals, esportives i socials i teixit associatiu configuren una realitat complexa que requereix coordinació i una mirada integrada. Aquesta funció de connexió i de mediació territorial situa l'ajuntament com a nexa clau entre l'escola i l'entorn, i com a facilitador de respostes educatives adaptades a cada territori.

La trajectòria acumulada pels ajuntaments en matèria educativa reforça aquest paper. En els darrers anys, molts municipis han impulsat projectes educatius de ciutat, plans socioeducatius, actuacions de suport a les transicions educatives i iniciatives de prevenció de l'abandonament escolar (per exemple, plans educatius d'entorn, PEE). També han generat espais de planificació compartida amb altres agents del territori. Aquest recorregut evidencia que el municipalisme educatiu és una realitat consolidada, prèvia al desplegament del model de zones de governança educativa.

La governança educativa territorial permet ara ordenar i reforçar aquesta experiència. Situa el municipi com a actor institucional en la definició d'una visió compartida dels reptes educatius del territori i facilita la connexió de

l'educació amb altres polítiques públiques locals, com les socials, de joventut, culturals o de promoció econòmica, especialment rellevants en contextos de vulnerabilitat i en les transicions educatives.

En aquest marc, el municipi ha de participar en la governança de la zona educativa en condicions de corresponsabilitat institucional i amb capacitat real d'incidència en la concreció de prioritats i en el desplegament de les actuacions.

Les zones de governança educativa ofereixen, així, un marc estable per consolidar el municipalisme educatiu com una dimensió estructural del sistema. Reforcen la corresponsabilitat entre administracions i situen el territori com a espai clau de planificació, coherència i millora contínua de les polítiques educatives.



02

Marc institucional i corresponsabilitat multinivell

El sistema educatiu català es basa en una distribució de competències entre diferents nivells de l'Administració pública, amb responsabilitats diferenciades però interdependents. Aquesta arquitectura institucional permet garantir el dret a l'educació, assegurar la qualitat i l'equitat del sistema i adaptar l'acció educativa a la diversitat territorial i social del país.

En coherència amb el paper del municipi com a actor clau de l'ecosistema educatiu local, les zones de governança educativa impulsen un model territorial que articula la cooperació entre el Departament d'Educació i els ens locals. Aquest model no altera les competències legals de cada administració, sinó que les ordena i les integra en un marc estable de corresponsabilitat.

La corresponsabilitat institucional es fonamenta en la lleialtat entre administracions, la confiança mútua i l'alineació d'objectius estratègics. La zona de governança educativa es configura així com un espai estructurat on conflueixen les polítiques educatives i les polítiques locals, i facilita una resposta coordinada als reptes educatius del territori reforçant la coherència de l'acció pública.

2.1.

Rols i competències de les administracions implicades

El Departament d'Educació exerceix les competències de planificació, regulació, supervisió i avaluació del sistema. Defineix el marc normatiu de les etapes educatives, els currículums i els criteris d'avaluació, garantint uns estàndards comuns de qualitat i equitat a tot el territori.

També és responsable de la planificació de l'oferta educativa, incloent la creació, modificació o supressió de centres i ensenyaments, així com la definició de zones d'escolarització i els criteris d'admissió. Aquestes decisions tenen un impacte directe en la cohesió social i en la igualtat d'oportunitats, i requereixen una lectura ajustada de la realitat demogràfica i territorial.

A més, el Departament gestiona els recursos humans del sistema educatiu, incloent l'assignació de plantilles, la definició de perfils professionals i la formació del professorat. També assigna recursos econòmics als centres sostinguts amb fons públics i exerceix funcions d'inspecció, seguiment i avaluació, mitjançant sistemes d'informació que faciliten la presa de decisions i la millora contínua.

Els ajuntaments, com a administració educativa de proximitat, tenen un paper essencial en l'adaptació de les polítiques educatives a la realitat local en col·laboració amb el Departament. Es concreta en la participació en la planificació educativa, especialment en els processos d'escolarització, en la detecció de necessitats emergents i en la gestió de situacions que requereixen una resposta coordinada amb altres serveis municipals.

Els municipis tenen responsabilitats en la construcció, conservació i manteniment dels edificis dels centres públics d'educació infantil i primària, així com de garantir-ne el funcionament adequat. Paral·lelament, impulsen i gestionen una àmplia gamma de programes i serveis educatius igualment importants (activitats extraescolars,

suport a l'aprenentatge, programes socioeducatius, educació en el lleure, iniciatives culturals i esportives, actuacions d'educació al llarg de la vida i projectes educatius als centres vinculats al territori) que amplien les oportunitats educatives i reforcen l'equitat.

Així mateix, els ajuntaments tenen un paper rellevant en la dinamització de la comunitat educativa. Promouen la participació de les famílies, les entitats i el teixit associatiu, i connecten l'educació amb altres polítiques públiques locals, com els serveis socials, la joventut, la cultura, l'esport o la salut comunitària.

Perquè aquest sistema funcioni de manera efectiva, cal disposar de mecanismes estables de coordinació entre el Departament d'Educació i els ajuntaments. Aquests mecanismes han de permetre articular les responsabilitats de cada administració i garantir una governança educativa territorial coherent i orientada a resultats.

2.2.

Instruments de cooperació interadministrativa

La corresponsabilitat entre administracions es concreta mitjançant instruments de cooperació estables que donen suport jurídic, organitzatiu i operatiu al treball conjunt. Aquests instruments són clau per garantir que els objectius del projecte de zona es despleguin de manera coherent i amb impacte real al territori.

En primer lloc, els convenis i acords marc de col·laboració constitueixen la base institucional del model. Aquests documents defineixen l'àmbit territorial de la zona de governança educativa, la durada del projecte, les aportacions de cada administració i els principis de corresponsabilitat que en regeixen el funcionament.

En segon lloc, els òrgans mixtos de governança i coordinació permeten la presa de decisions compartides i el seguiment del projecte de zona. Perquè aquest model sigui efectiu, cal complementar-lo amb espais tècnics operatius estables, que facilitin la coordinació quotidiana entre centres educatius, serveis municipals i serveis del Departament.

En tercer lloc, els protocols d'actuació compartida concreten la cooperació en àmbits específics. Defineixen circuits d'actuació, rols i responsabilitats, i estableixen mecanismes de coordinació i supervisió que assegurin una intervenció coherent.

Finalment, els instruments de cooperació han d'incorporar mecanismes de transparència i rendició de comptes. Això implica compartir indicadors, elaborar informes de seguiment i avaluar els resultats de manera conjunta.

Per als ajuntaments, aquest marc de cooperació estable facilita la integració de l'educació en l'estratègia municipal i reforça la seva capacitat d'incidència en les polítiques educatives del territori. Per això, la zona de governança educativa ha de disposar d'estructures estables de coordinació política i tècnica que garanteixin una corresponsabilitat efectiva entre el Departament i els municipis.

2.3.

El paper dels ens supramunicipals i el suport al món local

El desplegament efectiu de les zones de governança educativa requereix un suport estructural que garanteixi la participació de tots els municipis, independentment de la seva dimensió o capacitat institucional. La diversitat territorial, especialment en municipis petits o en entorns rurals, fa necessari un acompanyament específic per evitar desigualtats en la implementació del model.

En aquest context, els ens supramunicipals poden exercir un paper rellevant quan la zona de governança educativa té un abast supramunicipal. Actuen com a espais de coordinació entre municipis, faciliten la coherència de les actuacions i contribueixen a ordenar serveis i recursos compartits des d'una visió territorial integrada.

Les diputacions exerceixen un paper estratègic de cooperació municipal. El seu suport es podria concretar en l'assistència tècnica i metodològica, l'acompanyament en l'elaboració i seguiment del projecte de zona, la promoció de xarxes municipals i espais d'intercanvi de bones pràctiques, així com el reforç de la capacitat institucional local mitjançant instruments de cooperació econòmica alineats amb els objectius del model.

En conjunt, aquest model s'inscriu en una lògica de governança multinivell, en la qual el Departament d'Educació, els ajuntaments i els ens supramunicipals actuen de manera coordinada i complementària. Aquesta articulació permet superar limitacions derivades de la dimensió municipal, reforçar la capacitat tècnica dels territoris i garantir unes condicions més homogènies per al desplegament del model.

Aquesta arquitectura multinivell reforça una governança educativa més equilibrada, assegura la coherència del model, en facilita la sostenibilitat i contribueix a l'equitat territorial. Així mateix, permet que la corresponsabilitat institucional es tradueixi en capacitat real d'acció i en millores efectives en les trajectòries educatives de l'alumnat.



03

Cogovernança educativa territorial

Les zones educatives s'han de fonamentar en el principi de cogovernança. Aquest enfocament implica gestionar els reptes educatius del territori de manera coordinada, participativa i orientada a resultats.

En aquest marc, el municipi deixa de tenir un paper perifèric i esdevé un soci institucional amb capacitat real d'incidència. Participa en la definició de les prioritats educatives del territori i en l'articulació de les actuacions necessàries per assolir-les.

3.1.

Model de governança

La zona de governança educativa s'ha de configurar com un espai de direcció compartida que permet ordenar i alinear les iniciatives educatives del territori. El seu objectiu és aportar coherència a l'acció educativa i socioeducativa i superar dinàmiques fragmentades.

El model de governança es basa en una estructura multinivell que combina lideratge polític, direcció estratègica i coordinació tècnica. Aquesta estructura ha de permetre articular la corresponsabilitat institucional i garantir una actuació coherent a escala territorial.

L'Acord de Govern GOV/310/2025 estableix que la governança de la zona s'articula al voltant de la Comissió Institucional de Direcció i Seguiment, que actua com a òrgan estratègic. Aquesta comissió, presidida per la Direcció dels Serveis Territorials del Departament d'Educació i Formació Professional i amb participació de l'alcaldia o representació municipal, té com a funcions principals aprovar el projecte de zona, definir les línies estratègiques i fer-ne el seguiment. Aquesta estructura s'integra en la Secretaria de Millora Educativa, i reforça el caràcter estructural de la zona dins del sistema educatiu.

Des d'una perspectiva municipalista, el model aposta per un reconeixement limitat del paper dels ajuntaments en la governança educativa territorial. Tanmateix, per garantir una corresponsabilitat efectiva, cal abordar alguns elements clau.

El lideratge institucional continua fortament vinculat a l'organització territorial del Departament d'Educació, fet que pot generar asimetries en la presa de decisions, especialment en municipis amb menor capacitat tècnica.

La figura de la coordinació de zona és determinant per al funcionament del model. L'Acord de Govern preveu que aquesta funció sigui assumida per professionals docents designats pel Departament, amb l'objectiu de garantir coneixement pedagògic i coherència amb el sistema educatiu. Aquesta opció pot assegurar solidesa tècnica des del punt de vista pedagògic o docent, però no preveu explícitament mecanismes de direcció executiva compartida amb el món local, important per abordar la diversitat de reptes del sistema educatiu.

Aquesta limitació pot dificultar la integració efectiva de les polítiques educatives amb altres polítiques municipals clau, com els serveis socials, la joventut, la cultura, l'esport o la promoció econòmica, que són determinants per assolir molts dels objectius del mateix model.

Per aquest motiu, es considera necessari avançar cap a fórmules de direcció o coordinació compartida, amb participació activa del municipi, especialment per reforçar la connexió entre l'acció educativa i la resta de polítiques locals.

L'experiència del pla pilot de zones educatives (2008-2011) reforça aquesta orientació i evidencia la importància de disposar d'un lideratge de zona amb autoritat

institucional, capacitat de coordinació interadministrativa, visió estratègica i coneixement del territori i del sistema educatiu.

En aquest sentit, les funcions atribuïdes al cos d'inspectors d'educació el situen com un perfil idoni, per part del Departament, amb capacitat per exercir el lideratge tècnic de la zona. Les seves funcions, especialment en els àmbits de supervisió, assessorament i avaluació dels centres, així com l'accés a dades rellevants del sistema, reforcen el seu paper de lideratge en l'acompanyament als centres i en els processos de millora. Per part dels ens locals, aquest lideratge tècnic compartit hauria de comptar amb la participació del tècnic municipal d'educació, amb l'objectiu de reforçar la integració entre les polítiques educatives i la resta de polítiques locals vinculades a l'equitat i les trajectòries educatives.

Un element crític del model és el risc que la zona esdevingui una estructura formal sense capacitat operativa real si no es dota de mecanismes adequats. Tot i que l'Acord defineix els òrgans institucionals, cal preveure de manera explícita espais estables de coordinació tècnica amb capacitat de traduir les decisions estratègiques en actuacions concretes.

L'experiència mostra que, sense aquests espais intermedis, la governança pot quedar desconnectada de la gestió quotidiana i del treball amb els centres educatius i els serveis municipals. Per això, és imprescindible disposar d'espais tècnics estables que connectin planificació i implementació.

Finalment, perquè el model sigui efectiu, cal garantir una interlocució sistemàtica entre els centres educatius i els agents del territori, per evitar la proliferació d'estructures paral·leles i assegurar la integració amb els instruments ja existents. L'objectiu no és afegir complexitat, sinó ordenar i donar coherència a l'ecosistema educatiu local.

En conjunt, el model de governança definit per l'Acord de Govern GOV/310/2025 representa una oportunitat per avançar cap a una actuació més coherent i territorialitzada. El seu potencial dependrà, però, de la capacitat de consolidar una direcció compartida efectiva, de dotar el model de mecanismes operatius clars i de garantir que la corresponsabilitat institucional es tradueixi en capacitat real d'acció i en impacte educatiu al territori.

3.2.

Projecte de zona com a instrument estratègic

El projecte de zona constitueix l'instrument central de planificació i governança de la zona educativa i l'eina clau per articular la corresponsabilitat institucional entre el Departament d'Educació, els ajuntaments i, si escau, altres actors supramunicipals. Contextualitza les prioritats educatives al territori a partir de la seva realitat específica i garanteix que les actuacions educatives i socioeducatives es desenvolupin de manera coherent, coordinada i alineada amb els objectius del sistema educatiu i amb les polítiques municipals.

L'Acord de Govern GOV/310/2025 estableix que la responsabilitat de l'elaboració, la implementació i el seguiment del projecte de zona recau en la direcció o coordinació de la zona de governança educativa. Atès el caràcter experimental del model, és imprescindible que aquest procés es dugui a terme amb la implicació directa de l'ajuntament, com a administració educativa de proximitat, per garantir una corresponsabilitat real i efectiva tant en la concreció de les prioritats com en l'execució de les actuacions.

El projecte de zona s'ha de concebre com un pla estratègic a mig termini, que permeti consolidar la millora dels indicadors rellevants i ajustar les actuacions en la planificació anual de cada curs. És necessari partir d'una diagnosi compartida que integri informació educativa i social del territori. Aquesta diagnosi ha de comptar amb dades objectives que puguin aportar ambdues administracions (resultats acadèmics, proves externes, índexs d'absentisme, abandonament escolar, composició social dels centres, continuïtat dels estudis, participació en activitats fora de l'escola, etc.), així com amb l'anàlisi contextual de factors demogràfics i socioeconòmics.

La incorporació d'aquesta mirada territorial és especialment rellevant des del món local, ja que els ajuntaments disposen d'informació clau vinculada a serveis socials, padró, participació comunitària, ús educatiu d'equipaments municipals, implicació en projectes de diversificació curricular, programes de formació i inserció, i participació en activitats fora de l'horari lectiu. En aquest sentit, el model de zones de governança educativa ha de combinar un marc comú de governança amb la flexibilitat necessària per adaptar-se a la diversitat territorial del país.

A partir d'aquesta diagnosi, el projecte de zona ha d'establir, com a mínim, els elements següents:

- ▶ els objectius prioritaris del territori
- ▶ les línies d'actuació acordades
- ▶ les responsabilitats institucionals en l'execució
- ▶ els recursos disponibles
- ▶ els indicadors de seguiment i avaluació

Des d'una perspectiva municipal, el valor del projecte de zona rau en la seva capacitat per integrar, ordenar i donar coherència a iniciatives ja existents. En molts municipis, els projectes educatius de ciutat, els plans educatius d'entorn o altres programes socioeducatius, així com les actuacions de prevenció de l'absentisme i d'atenció a l'alumnat vulnerable ja constitueixen pràctiques consolidades.

En aquest sentit, el desplegament de les zones de governança educativa ha de reconèixer i integrar les experiències existents al territori, i oferir un espai d'alineació amb les prioritats del sistema educatiu i amb les polítiques territorials del Departament. També ha de preveure la coordinació amb l'àmbit sanitari, especialment rellevant en un context d'inclusió educativa.

La definició i el desplegament del projecte de zona s'ha de compartir amb els ajuntaments i altres agents del territori per garantir-ne l'impacte. Els centres educatius, els serveis educatius del Departament, els serveis municipals, els consells municipals d'educació i altres espais de participació, així com les entitats i el conjunt de la comunitat educativa, han de conèixer i fer seus els objectius del projecte de zona.

En aquest context, els consells municipals d'educació poden actuar com a espais de participació vinculats al projecte de zona, aportant la mirada dels centres, les famílies, les entitats i els serveis municipals. Sense aquesta apropiació col·lectiva, difícilment el projecte pot tenir l'impacte real desitjat.

3.3.

Àmbits estratègics d'intervenció

Els àmbits estratègics d'intervenció defineixen les prioritats compartides entre el Departament d'Educació i els ajuntaments. El projecte de zona permet concretar aquests àmbits en objectius i actuacions, i esdevé l'instrument clau per articular-los de manera coherent, coordinar els diferents agents educatius i orientar l'acció conjunta cap a resultats de territori.

Aquesta funció d'articulació és especialment rellevant en contextos on intervenen múltiples actors i programes. El projecte de zona permet ordenar iniciatives existents, evitar solapaments i generar una visió compartida que reforci la coherència de les polítiques educatives i socioeducatives.

3.3.1.

Èxit escolar: millora dels resultats i del progrés educatiu

Les dades d'avaluacions externes i internes evidencien la necessitat de reforçar especialment les competències lingüístiques i matemàtiques, així com altres àmbits clau del currículum.

Des d'una perspectiva territorial, la millora dels resultats està relacionada amb les condicions socioeconòmiques, culturals i educatives de l'entorn. El projecte de zona permet abordar aquest repte articulant l'acció dels centres educatius amb les polítiques municipals i els recursos del territori. Això facilita complementar l'acció pedagògica dels centres educatius amb iniciatives que reforcin els entorns d'aprenentatge, com per exemple programes d'ús de les biblioteques, equipaments culturals o activitats de suport a l'estudi.

Aquesta articulació afavoreix la implicació dels centres educatius, els serveis municipals i altres agents del territori en una estratègia compartida orientada a la millora dels resultats i del progrés educatiu de l'alumnat.

3.3.2.

Escolarització equilibrada: reducció de la segregació educativa

El Decret 11/2021, de programació de l'oferta educativa, reforça el paper de les zones de governança educativa com a unitat de referència en el procediment d'admissió

i ofereix un marc idoni per desplegar polítiques d'escolarització equilibrada, des d'una perspectiva educativa global i de territori.

El projecte de zona permet definir criteris compartits i coordinar les actuacions dels diferents agents implicats (Departament, ajuntaments, centres i altres actors educatius del territori) per actuar sobre els desequilibris en la composició social dels centres i promoure trajectòries educatives més equitatives.

Aquesta coordinació es concreta en la gestió de l'oferta educativa, la reserva de places, les adscripcions entre etapes i la gestió de la matrícula viva, així com en la informació i orientació a les famílies, i la incorporació dels recursos educatius i socials del territori. La implicació activa dels centres educatius és clau per compartir aquest objectiu d'equitat i garantir-ne l'aplicació efectiva.

3.3.3.

Aprentatge al llarg de la vida i prevenció de l'abandonament escolar

L'absentisme i l'abandonament escolar prematur continuen sent reptes prioritaris, amb un impacte directe en les oportunitats educatives, socials i laborals de l'alumnat, que s'inicien sovint en etapes molt primerenques del recorregut educatiu, inclosa l'educació infantil de primer cicle, amb un paper rellevant de les escoles bressol com a espais clau de detecció i prevenció.

El projecte de zona permet articular una resposta coordinada a escala territorial, mitjançant mecanismes compartits de detecció precoç, seguiment i intervenció, amb una atenció especial a les transicions educatives (infantil-primària, primària-ESO i ESO-ensenyaments postobligatoris), moments en què es concentren bona part dels factors de risc de desigualtat, desconexió educativa i abandonament escolar.

En aquest marc, es reforça l'orientació educativa i professional i s'integren actuacions específiques en contextos de vulnerabilitat, com les unitats d'escolarització compartida, els programes de diversificació curricular o altres itineraris flexibles, que evidencien el valor de la col·laboració entre administracions i agents del territori

També s'hi incorporen dispositius de reincorporació al sistema educatiu i de seguiment de l'alumnat amb

risc d'abandonament, especialment a partir de quart d'ESO, mitjançant itineraris de continuïtat, programes de noves oportunitats, itineraris personalitzats de retorn a l'educació reglada, programes de formació i inserció (PFI), formació de persones adultes, ofertes de Formació Professional i altres dispositius formatius qualificadors.

La coordinació entre centres educatius, serveis municipals i polítiques de joventut, ocupació i promoció econòmica i salut, així com amb les entitats del territori, permet construir itineraris educatius i formatius més continus i ajustats a les necessitats de l'alumnat al llarg de les diferents etapes educatives i vitals.

3.3.4.

Educació a temps complet: impuls dels plans socioeducatius

Les desigualtats educatives associades a situacions de vulnerabilitat no es poden abordar només des de l'horari lectiu. L'accés a oportunitats educatives en l'àmbit familiar, comunitari i extraescolar és determinant per al desenvolupament integral de l'alumnat.

L'educació a temps complet esdevé una estratègia clau per ampliar oportunitats, reforçar el capital cultural i reduir desigualtats. Aquest enfocament requereix integrar educació formal, no formal i comunitària, amb un paper central dels ajuntaments com a articuladors de l'ecosistema educatiu local.

Els plans socioeducatius, com els plans educatius d'entorn i els plans de ciutat educadora, són una eina fonamental per desplegar aquesta estratègia. El projecte de zona permet alinear objectius, evitar duplicitats i optimitzar recursos, així com facilitar itineraris educatius coherents.

3.3.5.

Impuls de l'aprenentatge i ús de la llengua catalana

L'aprenentatge i l'ús del català són una prioritat del sistema educatiu i un element clau per garantir la cohesió social i la igualtat d'oportunitats. El domini del català és imprescindible per assegurar el dret de tot l'alumnat a assolir una plena competència bilingüe en finalitzar l'escolarització.

Per afavorir la interiorització de la llengua catalana, especialment quan no és la llengua familiar, cal promoure

situacions que en facilitin l'aprenentatge i l'ús tant dins com fora de l'escola. En aquest sentit, els espais no lectius (com el menjador escolar, les activitats extraescolars o altres entorns d'interacció informal) són fonamentals per evitar que la llengua quedi restringida a un ús estrictament acadèmic.

Això implica garantir que el català també sigui la llengua habitual en les activitats educatives fora de l'horari lectiu, i reforçar-ne la presència en contextos quotidians. L'aprenentatge de la llengua guanya sentit i motivació quan el català es percep com una llengua viva i funcional en tots els àmbits de la vida social.

En aquest sentit, els ajuntaments exerceixen un paper determinant en l'àmbit no curricular, a través de l'oferta d'activitats educatives, culturals i de lleure, que poden contribuir a consolidar l'ús social del català.

3.3.6.

Pràctiques de referència i projectes de qualitat

El projecte de zona pot incorporar com a línia estratègica la identificació, l'intercanvi i la transferència de pràctiques educatives d'alt impacte, amb l'objectiu de consolidar una cultura de millora contínua al territori.

En aquest procés, els ajuntaments hi tenen un paper rellevant, aportant coneixement del context, criteri territorial i recursos que permeten connectar les iniciatives dels centres amb els projectes educatius, culturals i socioeducatius del municipi.

Aquesta dinàmica pot afavorir la creació de comunitats de pràctica entre docents, professionals municipals i altres agents, orientades a compartir metodologies i generar aprenentatges transferibles amb impacte en la qualitat i l'equitat educativa.

3.3.7.

Treball en xarxa i aliances territorials

El treball en xarxa és una eina clau per articular la cooperació entre centres, administracions i agents del territori, i per reforçar la coherència de les actuacions educatives a escala local. Des d'una perspectiva municipal, aquestes aliances permeten connectar l'acció educativa amb altres polítiques públiques i amb el teixit comunitari.

Tanmateix, la proliferació d'espais de coordinació pot generar duplicitats i sobrecàrrega. En aquest sentit, el projecte de zona ha de permetre ordenar els espais existents, establir prioritats compartides i definir mecanismes de coordinació clars, amb l'objectiu de millorar l'eficiència i l'impacte del treball col·laboratiu.

3.3.8.

Formació i desenvolupament professional

El projecte de zona incorpora la formació i el desenvolupament professional del professorat, dels agents educatius municipals i d'altres professionals del territori com una eina clau per a la millora de la qualitat educativa. Des d'una perspectiva de cogovernança, la formació es concep com un instrument estratègic compartit i alineat amb els reptes prioritaris del territori.

En aquest context, el projecte de zona impulsa una diagnosi compartida de les necessitats formatives, a partir de la informació aportada pels centres educatius, els serveis educatius, els serveis municipals i altres agents socioeducatius. Aquesta diagnosi permet ajustar les actuacions formatives a les necessitats reals i reforçar la coherència entre formació i acció educativa.

Els plans de formació de zona esdevenen l'instrument operatiu per desplegar aquestes actuacions garantint l'alineació entre la formació, els objectius estratègics de la zona de governança educativa i les línies de millora definides en el projecte de zona. Així mateix, el projecte pot incloure actuacions formatives d'interès per a les famílies, especialment en contextos de vulnerabilitat, amb l'objectiu de reforçar la corresponsabilitat educativa i la cohesió comunitària.

3.3.9.

Gestió eficient dels recursos

El projecte de zona incorpora la gestió eficient dels recursos humans, materials i econòmics com un principi clau per garantir la sostenibilitat de les actuacions i la viabilitat del model en el temps. En aquest sentit, la zona de governança educativa es pot configurar com un instrument que permet alinear els recursos disponibles, tenint en compte les limitacions pressupostàries de cada administració.

Aquesta gestió compartida dels recursos contribuiria a reforçar la qualitat del sistema educatiu local, evitant

increments innecessaris de la despesa i càrregues administratives addicionals.

En síntesi, el projecte de zona pot esdevenir un model de gestió basat en la planificació estratègica, l'optimització dels recursos i la corresponsabilitat institucional, incorporant mecanismes clars de seguiment i retiment de comptes.



04

Implicacions i estratègia municipal en el marc de les zones de governança educativa

La participació del municipi en una zona de governança educativa no hauria de ser accessòria ni merament col·laborativa, sinó estructural. El desplegament del model requereix que l'Ajuntament assumeixi un paper actiu en la governança educativa territorial, amb implicacions en l'àmbit polític, organitzatiu i operatiu. Aquest capítol concreta què suposa, en termes pràctics, formar part d'una zona de governança educativa des d'una perspectiva municipalista.

L'objectiu no és definir noves obligacions legals per als ajuntaments, sinó ordenar, reforçar i donar coherència a responsabilitats i actuacions que molts municipis ja desenvolupen, situant-les en un marc estable de corresponsabilitat amb el Departament d'Educació.

4.1.

Lideratge polític i govern municipal

La participació del municipi en la zona de governança educativa requereix un posicionament polític explícit que situï l'educació com una prioritat estratègica del projecte de ciutat. Aquest posicionament no pot ser només declaratiu, sinó que s'ha de traduir en presència activa en els espais de decisió i en la capacitat d'incidir en les prioritats del territori.

L'alcaldia hi té un paper determinant. La seva implicació, directa o delegada, és clau per garantir el pes polític del municipi dins la governança educativa i per assegurar que les decisions adoptades s'alineen amb les prioritats globals del govern local. Alhora, aquest lideratge permet situar l'educació com una política transversal, connectada amb altres àmbits clau del municipi.

La regidoria d'educació ha d'assumir un rol actiu de direcció dins la zona. Això implica participar en els espais de governança amb capacitat propositiva, definir prioritats i defensar la posició municipal, fonamentada en el coneixement del territori i alineada amb el projecte de ciutat. Alhora, ha de garantir que els acords adoptats es tradueixin en actuacions concretes, coordinades i sostingudes en el temps. En aquest context, la regidoria no ha d'actuar només com a interlocutora del Departament, sinó com a coprotagonista de la governança educativa territorial.

Aquest lideratge polític requereix també capacitat d'alineació interna dins el mateix govern municipal. L'educació ha de formar part de l'agenda compartida de govern i no quedar restringida a un únic àmbit sectorial. Això implica incorporar els objectius del projecte de zona en els instruments de planificació municipal (pla de mandat, pressupost i plans sectorials) i garantir-ne la coherència amb la resta de polítiques locals.

En definitiva, el valor de la participació municipal en la zona de governança educativa depèn de la capacitat del govern local d'exercir lideratge polític actiu, sostingut i orientat a resultats. Sense aquest lideratge, la participació municipal corre el risc de quedar limitada a una presència formal, amb poca incidència real en les decisions i en les polítiques educatives del territori.

4.2.

Organització tècnica municipal i coordinació transversal

La governança educativa territorial requereix una organització tècnica municipal capaç de donar resposta a la naturalesa transversal de l'educació des del conjunt de l'organització municipal. Això implica establir mecanismes estables de coordinació interna entre les àrees que incideixen en les trajectòries educatives: serveis socials, joventut, cultura, esport, salut comunitària, igualtat o promoció econòmica.

Sense aquesta coordinació transversal, la participació municipal en la zona de governança educativa corre el risc de quedar limitada a un exercici formal, amb un impacte reduït en les polítiques locals.

És imprescindible designar una figura tècnica municipal referent de la zona, amb capacitat de coordinació, interlocució i seguiment. Aquesta figura actua com a pont entre el nivell polític i l'operatiu, garanteix la continuïtat del projecte i facilita la relació amb els serveis territorials del Departament d'Educació i amb els centres educatius.

Aquesta figura ha de permetre traslladar els acords adoptats en el marc de la zona a la gestió quotidiana, assegurant-ne el desplegament efectiu i el seguiment.

Integrar el treball de la zona de governança educativa en els circuits ordinaris de gestió municipal (reunions interdepartamentals, sistemes de planificació i seguiment, informes periòdics) evita la creació d'estructures paral·leles, redueix la sobrecàrrega administrativa i facilita l'impuls de programes i projectes propis del territori. Aquesta integració reforça l'eficiència organitzativa i permet aprofitar millor els recursos i el coneixement existents al municipi.

4.3.

Recursos, sostenibilitat i corresponsabilitat institucional

La corresponsabilitat que sustenta la zona de governança educativa requereix una gestió més estratègica i alineada dels recursos disponibles per part de totes les administracions implicades. En aquest sentit, cal avançar cap a una visió multinivell que integri de manera explícita els recursos del Departament d'Educació, dels ajuntaments i dels ens supramunicipals, i assegurar que es mobilitzen coordinadament al servei dels objectius del projecte de zona.

Això implica revisar com s'orienten els recursos humans, econòmics i materials vinculats a l'educació i a les polítiques socioeducatives, per assegurar que contribueixin de manera coordinada als objectius del projecte de zona. Els ajuntaments, com a administració de proximitat, tenen un paper rellevant en la identificació de necessitats del territori i en l'alineació de les actuacions municipals amb aquestes prioritats compartides.

En molts casos, el principal repte no és només la manca de recursos, sinó la seva fragmentació. La zona de governança educativa ofereix un marc per evitar duplicitats, compartir infraestructures, coordinar professionals i optimitzar l'ús d'equipaments municipals i comunitaris, amb l'objectiu d'incrementar l'impacte de les actuacions sense generar càrregues addicionals.

Ara bé, la participació efectiva del municipi requereix una capacitat mínima de suport tècnic i operatiu. En municipis petits o mitjans, aquesta capacitat pot ser limitada, fet que reforça la importància del suport dels ens supramunicipals en l'àmbit tècnic i metodològic. El model només es pot consolidar si la corresponsabilitat institucional va acompanyada de condicions reals per exercir-la.

La programació municipal ha d'incorporar els objectius del projecte de zona, especialment en aquelles actuacions que requereixen continuïtat en el temps. Aquesta integració reforça la sostenibilitat del model i evita la dependència de finançaments puntuals o extraordinaris.

Finalment, la consolidació de les zones de governança educativa requereix suport tècnic i previsió pressupostària suficient per garantir la continuïtat de la cooperació territorial i el desplegament efectiu de les actuacions acordades. Aquest procés ha d'anar acompanyat de mecanismes clars de seguiment i retiment de comptes que permetin avaluar-ne els resultats.



05

Seguiment, avaluació i millora contínua

El seguiment i l'avaluació del projecte de zona són eines estratègiques per millorar l'aplicació i la qualitat de les polítiques educatives del territori, optimitzar l'ús dels recursos públics i reforçar la legitimitat de l'acció conjunta de les administracions implicades. En el marc de les zones de governança educativa, l'avaluació no s'ha d'entendre només com un exercici de control, sinó com un instrument per generar coneixement compartit, orientar la presa de decisions i impulsar la millora contínua.

Aquesta perspectiva requereix disposar d'eines que permetin analitzar l'evolució del sistema educatiu a escala territorial i valorar l'impacte de les actuacions del projecte de zona. El seguiment sistemàtic facilita l'aprenentatge institucional, permet ajustar les polítiques en funció dels resultats i reforça la corresponsabilitat entre administracions.

El sistema d'indicadors i els mecanismes de seguiment territorial són clau per garantir una governança educativa basada en evidències i orientada a la millora contínua.

5.1.

Sistemes d'indicadors i seguiment territorial

El projecte de zona hauria d'incorporar un sistema compartit d'indicadors d'execució, qualitat i impacte per mesurar l'evolució dels objectius. Aquest sistema ha de combinar indicadors quantitatius (resultats acadèmics, absentisme, continuïtat en els estudis, segregació escolar, participació en activitats educatives o reincorporació al sistema formatiu) amb informació qualitativa sobre processos, dinàmiques de cooperació i percepcions dels agents implicats.

Disposar d'un sistema d'indicadors compartit entre el Departament d'Educació, els ajuntaments i, si escau, altres administracions implicades permet reforçar la planificació basada en evidències i millorar el seguiment de les polítiques educatives a escala territorial.

Per als ajuntaments, aquest sistema d'indicadors compartit representa una oportunitat per integrar el seguiment educatiu en els instruments municipals habituals (quadres de comandament, informes anuals o processos de planificació estratègica) i per alinear les polítiques locals amb els objectius del projecte de zona.

Els equips tècnics municipals tenen un paper clau en la recopilació, anàlisi i interpretació de les dades. La integració de dades educatives amb informació social, demogràfica i territorial permet construir una visió més completa, identificar factors de risc i anticipar necessitats d'intervenció.

L'alcaldia i la regidoria d'educació poden utilitzar aquesta informació per orientar la presa de decisions estratègiques, prioritzar actuacions amb major impacte i ajustar les polítiques educatives locals de manera proactiva. El sistema d'avaluació de la zona de governança educativa hauria de garantir l'accés compartit a les dades i un retorn qualitatiu a la comunitat educativa.

5.2.

Cultura d'avaluació i aprenentatge institucional

Més enllà del seguiment d'indicadors, la consolidació de les zones de governança educativa requereix desenvolupar una cultura d'avaluació compartida entre el Departament d'Educació i els ajuntaments. Avaluar no és només verificar el grau d'assoliment dels objectius, sinó analitzar l'eficàcia de les actuacions, entendre els factors que n'expliquen els resultats, identificar bones pràctiques i detectar àrees de millora.

Des del món local, això implica incorporar l'avaluació com una pràctica habitual de la gestió pública. Els equips tècnics municipals han de disposar d'espais estables per analitzar resultats, compartir aprenentatges i formular propostes de millora. D'aquesta manera es reforça la capacitat institucional i s'evita la continuïtat d'actuacions amb un impacte limitat.

La direcció o coordinació conjunta de la zona ha d'impulsar processos d'avaluació participativa que

impliquin centres educatius, entitats i altres agents del territori. Aquesta dimensió col·laborativa reforça la corresponsabilitat, genera confiança i consens i facilita la transferència d'aprenentatges entre els diferents actors.

5.3.

Avaluació del model de zones de governança educativa

L'avaluació del model de zones de governança educativa en el seu conjunt esdevé un element clau per valorar-ne l'eficàcia, la coherència i la sostenibilitat com a política pública, més enllà dels resultats obtinguts en cada zona de governança educativa concreta. En el marc del pla experimental aprovat per l'Acord de Govern 310/2025, aquesta avaluació hauria d'anar més enllà del seguiment dels projectes d'actuació i hauria de permetre analitzar el funcionament global del model de governança educativa territorial i el grau real de corresponsabilitat institucional.

En aquest sentit, l'avaluació no només ha de permetre analitzar el funcionament del model, sinó també orientar-ne l'evolució i la consolidació. Sense un sistema d'avaluació compartit i rigorós, el model de zones de governança educativa difícilment es pot consolidar com una política pública efectiva.

Des d'una perspectiva municipalista, l'avaluació del model hauria d'incorporar criteris específics per valorar la qualitat de la cogovernança entre el Departament d'Educació i els ajuntaments, la capacitat del model per reconèixer i adaptar-se a la diversitat de contextos municipals, l'impacte en la millora educativa i la coherència de les polítiques educatives en el territori, així com l'eficiència en l'ús dels recursos públics.

El disseny i el desenvolupament de l'avaluació han de ser fruit d'un treball conjunt entre el Departament i els ajuntaments, assegurant la incorporació de la mirada municipalista tant en la definició dels criteris i indicadors com en la interpretació dels resultats. Aquesta corresponsabilitat reforça la legitimitat del procés i en garanteix la utilitat per a la presa de decisions.

Els resultats de l'avaluació del model han de servir per fonamentar decisions estratègiques, identificar els ajustaments necessaris en el disseny i funcionament de les zones de governança educativa i valorar, amb criteris objectius, les condicions per a l'extensió progressiva a la resta del país.

06

Conclusions i reptes de futur

Les zones de governança educativa poden representar una evolució significativa en la manera d'entendre les polítiques educatives al territori, alhora que es respecten les competències de cada administració. Més que un nou instrument de coordinació administrativa, poden constituir un canvi de model en la governança educativa, que situa el territori com a espai central de planificació, cooperació institucional i millora dels resultats educatius. Aquesta mirada territorial permet articular millor els recursos educatius, reforçar la corresponsabilitat entre administracions i avançar cap a un sistema educatiu de més qualitat i equitat.

L'educació no es produeix únicament dins l'escola. L'educació formal conviu amb múltiples espais d'aprenentatge no formal i informal que es desenvolupen al territori. Biblioteques, equipaments culturals, activitats esportives, programes socioeducatius, accions formatives adreçades a les famílies o iniciatives comunitàries formen part d'un ecosistema educatiu ampli que contribueix a les trajectòries educatives de l'alumnat. En aquest context, la identificació de bones pràctiques i la interacció entre els centres i la zona de governança educativa esdevenen clau per connectar aquests recursos, millorar-ne l'accessibilitat, reforçar el treball en xarxa, generar oportunitats educatives més riques i contribuir tant a la millora dels resultats educatius com a la prevenció de l'abandonament escolar.

El model impulsat mitjançant l'Acord de Govern GOV/310/2025 obre la porta a una governança multinivell més estructurada, orientada a resultats i basada en la cooperació entre administracions. La seva capacitat transformadora dependrà, però, del grau d'implicació efectiva de les administracions (i, especialment, del paper que assumeixin els municipis com a actors educatius de proximitat) i de la qualitat dels recursos tècnics que s'hi dediquin.

El municipalisme educatiu no parteix de zero. Al llarg de les darreres dècades, els ajuntaments han impulsat projectes educatius de ciutat, plans socioeducatius, iniciatives d'educació a temps complet i programes de suport a les trajectòries educatives. Les zones de governança educativa ofereixen l'oportunitat d'integrar i ordenar aquesta experiència acumulada en un marc institucional compartit amb el Departament d'Educació, reforçant-ne la coherència i la coordinació territorial.

Tanmateix, perquè aquesta oportunitat es materialitzi, és necessari consolidar determinades condicions institucionals i organitzatives. El lideratge polític municipal és imprescindible per situar l'educació com a una prioritat estratègica del projecte de ciutat. Al mateix temps, la participació activa de la regidoria d'educació i la consolidació d'equips tècnics municipals estables, amb capacitat analítica i de planificació, són elements clau per garantir continuïtat i qualitat en el desplegament del model.

L'element central d'aquest model de governança és el projecte de zona. Es tracta d'un instrument que adapta les prioritats de la política educativa a la realitat de cada territori, a partir d'una diagnosi compartida que integra la informació del Departament i de l'Ajuntament, una planificació estratègica conjunta i una execució que implica el conjunt de la comunitat educativa.

La integració del projecte de zona en la planificació municipal és igualment decisiva. Quan els objectius educatius es vinculen al pla de mandat, als instruments pressupostaris i als espais de coordinació interna de l'Administració local, la governança educativa deixa de ser un exercici formal i esdevé una política pública estructural. Aquesta alineació reforça la coherència de les actuacions, evita duplicitats i optimitza els recursos disponibles al territori.

El seguiment i l'avaluació han d'esdevenir pràctiques habituals de govern. La disponibilitat d'indicadors territorials compartits i la consolidació d'una cultura d'aprenentatge institucional permeten ajustar les actuacions, anticipar riscos i millorar resultats. La governança educativa no és un model estàtic, exigeix capacitat d'adaptació constant a l'evolució social i demogràfica de cada territori.

En aquest context, el paper dels ens supramunicipals, i en particular de les diputacions, és estratègic. El suport tècnic als municipis, la formació dels equips professionals,

la generació de coneixement compartit i els instruments de cooperació econòmica poden reforçar la capacitat institucional dels governs locals i contribuir a garantir l'equitat territorial en el desplegament del model.

El valor de les zones de governança educativa per als municipis és múltiple. Permeten incidir en la planificació educativa, reforçar el lideratge local, millorar la coordinació interna de l'administració municipal, optimitzar els recursos del territori i avançar en l'equitat educativa. També ofereixen un marc adequat per consolidar una cultura de corresponsabilitat entre el sistema educatiu, els governs locals i el conjunt d'agents educatius del territori.

Els reptes de futur són clars: cal garantir que el model no esdevingui una estructura formal desvinculada de la realitat local; assegurar que la participació municipal sigui real i efectiva, i no merament representativa; consolidar mecanismes d'avaluació orientats a resultats, i preservar la continuïtat institucional del model més enllà dels cicles polítics.

Aquesta visió de la zona de governança educativa permetria donar continuïtat i profunditat a l'esperit de la Llei d'educació en allò que s'estableix a l'article 176 sobre la dimensió territorial de la política educativa.

En definitiva, la governança educativa territorial només tindrà impacte real si el municipi és reconegut i s'erigeix com a actor corresponsable amb capacitat d'iniciativa, decisió i lideratge compartit, de forma que es consolidi el municipalisme educatiu com a política pública estructural, orientada a l'equitat i a la millora contínua del sistema educatiu.



Diputació
Barcelona

Àrea d'Educació