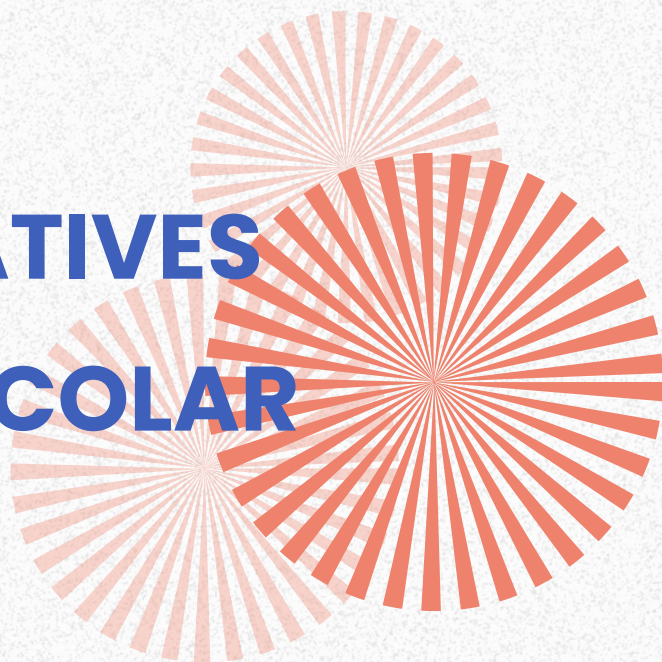


LES ZONES EDUCATIVES COM A ESPAI DE GOVERNANÇA ESCOLAR

DEL TREBALL EN XARXA
A LA CORRESPONSABILITAT



DOCUMENT DE RELATORIA

DILLUNS 2 DE JUNY DE 2025
SALA D'ACTES ROSA SENSAT – BARCELONA
DE 10 A 14H



ORGANITZEN

UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona

e Consorci d'Educació
de Barcelona
Generalitat de Catalunya
Ajuntament de Barcelona

FMRPC
federació de moviments
de renovació pedagògica
de catalunya



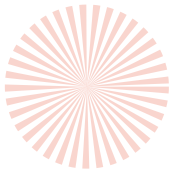
AMB EL FINANÇAMENT DE



European Research Council
Established by the European Commission



ACCOUNTED
SHARED ACCOUNTABILITY IN EDUCATION



Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons de Reconeixement-Nocomercial-SenseObraDerivada (by-nc-nd). Es permet la reproducció, distribució i comunicació pública de l'obra sempre que se'n reconegui l'autoria. No es permet l'ús comercial de l'obra ni la generació d'obres derivades.



BARCELONA, JUNY 2025

RELATORS

Antoni Verger - Universitat Autònoma de Barcelona

Andreu Termes - Institut Metròpoli

Judit Rifà - Consorci d'Educació de Barcelona

Edgar Quilabert - Universitat Autònoma de Barcelona

Jordi Puche - Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya

Marcel Pagès - Universitat Autònoma de Barcelona

Maria Marcos - Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya

Marina Castany - Universitat Autònoma de Barcelona



Zones educatives: cap a una governança corresponsable i col·laborativa des del territori	1
• Introducció	1
• Sobre la jornada	2
• Relatoria dels grups de treball	3
Resum executiu	4
• L'escala territorial: delimitar les zones en un sistema educatiu divers	4
• Competències i funcions: integrar estructures sense duplicar esforços	5
• Actors i lideratge: l'educació com una responsabilitat pública conjunta	7
• Desplegament i abast de la política: una clara aposta per la universalitat	8
• Conclusions	8
Taules de discussió	9
• Quina és l'escala territorial òptima per desplegar les zones educatives?	9
• Quines competències i funcions ha de tenir una zona educativa?	12
• Quins actors haurien de formar part i liderar les zones educatives?	17
• El desplegament de les zones educatives s'ha de fer a nivell de sistema o focalitzat?	21
• Quina relació hauria de tenir la Zona Educativa amb altres iniciatives territorials existents?	23
Participants	25



ZONES EDUCATIVES: CAP A UNA GOVERNANÇA CORRESPONSABLE I COL-LABORATIVA DES DEL TERRITORI

INTRODUCCIÓ

Les escoles i instituts de Catalunya, com els d'arreu del món, s'enfronten a reptes socioeducatius cada cop més complexos. Qüestions com la creixent pobresa infantil, els fluxos migratoris, la gentrificació urbana o la digitalització incideixen directament en el dia a dia dels centres educatius i estan estretament vinculades a la persistència de desigualtats en les oportunitats educatives, així com a l'abandonament escolar i altres expressions de vulnerabilitat educativa. A causa de la seva magnitud i interconnexió, aquests reptes sovint superen la capacitat d'actuació dels centres, especialment quan han d'afrontar-los de manera aïllada. Per respondre-hi, a escala internacional s'estan explorant models alternatius de governança educativa basats en la dimensió territorial. Un dels més destacats és el de les zones educatives: estructures territorials on diversos centres, administracions i agents del territori col·laboren per afrontar necessitats compartides i impulsar projectes educatius conjunts. Experiències en països com Portugal, Xile o els Països Baixos posen de manifest el potencial transformador d'aquest enfocament.

A Catalunya, la mateixa Llei d'Educació (LEC), en el seu article 176, preveu les zones educatives com a unitats de programació de l'oferta educativa i de coordinació territorial. Tot i aquest marc legal, el desplegament del model va ser limitat. Un primer pilotatge a 27 zones educatives entre els anys 2008 i 2010 es va interrompre al cap de poc temps. Arran del breu recorregut, les zones educatives no es van arribar a dotar de funcions específiques en l'àmbit educatiu, ni tampoc en matèria de governança o de coordinació interinstitucional.

Els models internacionals més consolidats de zones educatives aposten per una governança compartida i arrelada al territori, que afavoreix aliances estables entre escoles, administracions i agents comunitaris. L'evidència emergent indica que aquest enfocament facilita el disseny de respostes educatives més contextualitzades, basades en criteris de proximitat, corresponsabilitat i sostenibilitat. A més, aquestes aliances permeten compartir recursos i generar economies d'escala en àmbits com l'acompanyament pedagògic o el suport administratiu als centres.

Quan les zones educatives es coordinen amb altres polítiques públiques —com les socials, sanitàries o culturals—, poden contribuir de manera significativa a millorar l'equitat, el benestar de l'alumnat i la qualitat del sistema educatiu. La política de zones implica també repensar el model vigent d'autonomia i avaluació dels centres. És necessari avançar cap a sistemes més horitzontals i participatius, fonamentats en

la confiança i la col·laboració entre actors, però també en la definició d'objectius comuns i mesurables a escala de zona.

En definitiva, en un context marcat per l'accentuació de les desigualtats educatives i l'increment de la complexitat social, la col·laboració i la governança territorial esdevenen claus per garantir una educació de qualitat per a tot l'alumnat. Les zones educatives no són només una estructura de coordinació i treball en xarxa; representen una oportunitat real per repensar el sistema educatiu des de la comunitat, a través de la confiança mútua, la corresponsabilitat i el compromís compartit amb l'equitat.

SOBRE LA JORNADA

Amb l'objectiu de posar sobre la taula aquestes qüestions i debatre'n les implicacions, el passat 2 de juny de 2025 va tenir lloc a la sala d'actes de Rosa Sensat una jornada organitzada per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), el Consorci d'Educació de Barcelona (CEB) i la Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya (FMRPC), en el marc del projecte europeu ACCOUNTED, finançat pel Consell Europeu de Recerca (ERC).

La jornada va comptar amb la participació de responsables de polítiques educatives, tècnics locals d'educació, serveis educatius i inspecció, professionals de l'educació, sindicats docents, associacions de famílies i investigadores en l'àmbit de les polítiques educatives. La primera part de la jornada es va centrar en una taula d'experiències internacionals i locals sobre models de governança territorial orientats a donar suport al desplegament d'una autonomia compartida centrada en la millora educativa.

A la segona part de la jornada es van dur a terme taules de discussió amb tots els participants, centrades en l'hipotètic disseny de zones educatives per a Catalunya. El debat es va estructurar a partir de preguntes clau sobre l'escala territorial òptima per configurar les zones, les competències i funcions que haurien d'assumir, els actors implicats i els rols dels professionals que en formarien part. Es va posar especial èmfasi en reflexionar sobre quina figura hauria de liderar i coordinar aquestes zones. Finalment, també es va debatre si el seu desplegament hauria de ser de caràcter sistèmic o bé focalitzat en determinats territoris (com ara aquells identificats com a vulnerables o d'especial prioritat), així com sobre la relació que les zones haurien de mantenir amb els diferents agents del territori. Tot plegat va generar una discussió profundament rica i rellevant al voltant d'una política amb un alt potencial transformador en el context català.

RELATORIA DELS GRUPS DE TREBALL

En aquest document es recullen les aportacions fetes per les participants a la jornada. La relatoria del debat s'ha organitzat a partir de les cinc preguntes formulades, cadascuna de les quals es divideix en tres subseccions: consensos, reptes i tensions, i propostes. Trobareu certa superposició temàtica tant en els consensos com en els reptes i tensions d'algunes de les preguntes formulades, resultat de, en certa mesura, fragmentar artificialment el debat.

A la primera subsecció s'hi han recollit els denominadors comuns identificats a totes les taules, és a dir, els elements que van generar un acord mínim entre les participants. Aquesta secció és prou extensa com per afirmar que existeix un consens considerable al voltant de la idea de zones educatives.

La segona subsecció agrupa les qüestions identificades com a tensions a l'hora de dissenyar i implementar aquest model. En molts casos, es posen de manifest posicions diverses, fet que evidencia la necessitat d'impulsar un debat públic estructurat al voltant de les opcions de desenvolupament d'una política de zones que sigui reconeguda com a pròpia per part de tots els agents educatius.

Finalment, la tercera subsecció recull algunes de les propostes concretes de disseny que van sorgir durant les discussions. Tot i trobar-se en un moment incipient, aquesta part mostra que ja hi ha nombroses idees sobre la taula que caldria considerar.

En definitiva, aquest document vol contribuir a establir les bases per a un debat públic, informat i contextualitzat sobre les potencialitats, els límits i les necessitats d'una política de zones educatives a Catalunya.

En un context en què els centres educatius afronten reptes socioeducatius cada cop més complexos, cal articular respostes a través d'una governança basada en la col·laboració i la corresponsabilitat des del territori. Amb aquest objectiu de rerefons, el passat 2 de juny la UAB, el CEB i la FMRPC van organitzar una jornada sobre les zones educatives, una política educativa que pot contribuir a reduir desigualtats i promoure la millora educativa mitjançant aliances estables entre centres, administracions i agents del territori i la comunitat. La jornada, celebrada a la Sala d'Actes de Rosa Sensat, va reunir responsables polítics, professionals educatius i actors socials.

A la primera part es van revisar i discutir experiències internacionals i locals sobre models de governança escolar a nivell de zona, mentre que a la segona part els participants van treballar en taules de debat centrades en l'hipotètic disseny de les zones educatives a Catalunya per identificar reptes, oportunitats i debats clau al nostre context.

A partir d'una sèrie de preguntes —incloent aspectes com l'escala territorial de les zones educatives, les competències i funcions a exercir, els actors implicats i el lideratge necessari, i l'estratègia de desplegament— es van identificar elements imprescindibles a tenir en compte de cara al seu desplegament al nostre context. El text que segueix és una síntesi dels acords que haurien de guiar la configuració d'aquesta política així com els reptes i tensions que caldria adreçar.

L'ESCALA TERRITORIAL: DELIMITAR LES ZONES EN UN SISTEMA EDUCATIU DIVERS

Malgrat no existeix una única fórmula per definir l'escala territorial ideal de les zones educatives, sí que hi ha una sèrie de criteris compartits que en podrien orientar la configuració i delimitació territorial. En primer lloc, cal adaptar cada zona a les característiques socials, geogràfiques i educatives del territori, superant o flexibilitzant, si cal, els límits administratius. Aquesta adaptació hauria d'estar guiada per una anàlisi acurada del context, assegurant una coherència orgànica amb les dinàmiques i identitats preexistents al territori. En segon lloc, l'escala hauria de ser prou àmplia per permetre la concentració d'esforços i recursos, però també prou acotada per facilitar la interacció entre els agents i la governança compartida. L'objectiu és que cada zona esdevingui un espai de planificació col·laborativa, amb objectius comuns i viables, on es combini l'autonomia dels centres amb una visió educativa conjunta que afavoreixi la corresponsabilitat i la focalització estratègica de determinades accions i processos de millora educativa.

La definició de l'escala territorial afronta reptes importants, sobretot en un context tan divers com el català. Un dels reptes més rellevants és l'equilibri entre proximitat i eficiència: mentre que les zones més petites poden reforçar la identitat territorial i facilitar la col·laboració i coordinació pedagògica, les zones més grans poden assolir una major eficiència operativa. Les zones més petites corren el risc de fragmentar o duplicar estructures i encarir-ne la gestió, mentre que les més àmplies dificulten la creació de vincles significatius entre actors. Aquesta tensió es veu accentuada per la diversitat del territori català, que exigeix adaptar l'escala a les realitats urbanes i rurals sense comprometre la cohesió comunitària. A més, les funcions i l'escala haurien d'anar estretament lligades: les tasques pedagògiques i comunitàries reclamen una escala manejable, mentre que la gestió de recursos pot requerir estructures més àmplies.

També es va assenyalar el risc de confondre la zona educativa prevista a la LEC – com espai de coordinació de funcions i activitats de governança – amb altres estructures existents, com les zones d'escolarització, fet que pot generar solapaments conceptuals i operatius.

Les desigualtats en la capacitat administrativa entre municipis afegixen complexitat al debat i fan necessari explorar fórmules de cooperació intermunicipal o suports específics que garanteixin una operativitat mínima arreu. Finalment, caldria definir l'escala a partir dels objectius educatius i del potencial d'articulació dels agents del territori, tenint en compte tant les etapes postobligatòries com la necessitat d'un finançament sostingut i d'una governança orientada al desenvolupament de capacitats entre els diversos agents i a la consolidació d'un sistema escolar de zona que eviti la segmentació del sistema sota un principi d'equivalència i corresponsabilitat.

COMPETÈNCIES I FUNCIONS: INTEGRAR ESTRUCTURES SENSE DUPLICAR ESFORÇOS

Cal dotar les zones educatives d'un marc organitzatiu nítid, de recursos propis i d'una capacitat operativa real, que permetin traslladar els principis de corresponsabilitat i cooperació a actuacions concretes, delimitades segons competències i funcions clares i coherents. Decisions sobre l'escala i les funcions de les zones són indestruïbles. Cal, a més, avançar cap a una autonomia connectada, en què els centres deixin de funcionar de manera aïllada i s'integrin en una estratègia compartida de millora social i educativa. Les zones haurien de disposar d'un projecte educatiu propi, construït de manera participada, alineat amb els objectius generals del sistema, però centrat en l'assoliment d'objectius adaptats a les realitats i prioritats de cada territori. Entre les funcions prioritàries hi ha l'acompanyament pedagògic als centres, la

coordinació entre docents, el suport administratiu, la planificació conjunta amb els ajuntaments i la compartició de recursos. Les zones han de poder reforçar la continuïtat educativa, millorar la gestió de personal, enfortir els vincles amb els serveis comunitaris i impulsar un desenvolupament professional docent arrelat al territori. Per fer-ho possible, s'ha de dotar les zones de recursos estables, establir una governança compartida entre el Departament i els municipis i articular mecanismes d'avaluació escolar i docent que combinin l'avaluació entre iguals amb la mirada externa. El desplegament d'aquestes funcions hauria de recolzar-se en les estructures existents i afavorir una concepció integral de l'educació, que inclogui totes les etapes formatives i enforteixi la cohesió del sistema, tant vertical (entre nivells educatius) com horitzontal (entre centres d'un mateix nivell).

El debat sobre les competències i funcions tampoc està exempt de reptes. D'una banda, preocupa la possibilitat de que no hi hagi una estratègia sostinguda en el temps: sense una visió de llarg abast i finançament estable, es corre el risc que les zones quedin com a projectes inacabats i una nova estructura administrativa que generi disfuncions. Alhora, es va alertar del perill d'atribuir massa funcions d'entrada sense assegurar les condicions per exercir-les. Es va discutir, igualment, la distribució competencial —sobretot pel que fa a les funcions administratives i de planificació—, ja que un rol massa ampli podria entrar en conflicte amb altres estructures com els Serveis Territorials o la Inspecció. Aquesta redefinició institucional genera tensions interadministratives que haurien de resoldre's mitjançant una coordinació curosa i un lideratge reconegut, capaç d'articular actors diversos sense duplicar esforços ni generar missatges ni mandats contradictoris. A més, la lògica territorial pot friccionar amb l'autonomia dels centres si no s'assoleix un equilibri entre fomentar la cooperació i preservar una certa independència pedagògica.

Finalment, també es va subratllar la importància de reconèixer i d'integrar dispositius consolidats —com els Plans Educatius d'Entorn, les taules locals de planificació o les xarxes comunitàries— per evitar solapaments i aprofitar la trajectòria acumulada en molts municipis, barris i districtes. La zona educativa hauria de complementar aquests espais i dotar-los d'una arquitectura institucional que articuli les polítiques educatives amb una mirada integral que vagi més enllà del sistema escolar, tot evitant generar estructures institucionals duplicades o desdibuixar iniciatives valuoses de més recorregut i legitimitat. Per evitar-ho, caldria harmonitzar funcions, redefinir rols i garantir que la zona aportí valor a partir d'un projecte compartit. En aquest sentit, es va plantejar el paper que podrien assumir els Serveis Educatius com a articuladors de zona, sempre que s'organitzin i superin dinàmiques excessivament administratives. En definitiva, les zones educatives haurien d'estar arrelades al territori però tenir flexibilitat i obertura, connectant i reforçant allò que ja funciona amb una nova governança.

ACTORS I LIDERATGE: L'EDUCACIÓ COM UNA RESPONSABILITAT PÚBLICA CONJUNTA

A nivell organitzatiu, tota zona hauria d'articular-se al voltant d'una tríada d'actors bàsica —Departament d'Educació, ens locals i agents comunitaris—, tres pilars imprescindibles d'una governança territorialment situada i educativament corresponsable. Aquesta estructura comptaria amb la participació activa dels centres educatius, les famílies, l'alumnat, les entitats socials i culturals, els serveis municipals i les universitats. Els actuals Consells Escolars Municipals es podrien reconvertir en Consells Educatius de Zona, amb una composició més àmplia, funcional i deliberativa. La governança de la zona hauria de ser genuïnament interadministrativa. Es defensà un model de lideratge amb visió sistèmica, reconegut institucionalment i capaç d'enfortir els vincles entre actors, impulsant una política educativa arrelada al territori i orientada a la millora i l'equitat.

Pel que fa al tipus de lideratge més adequat —intern o extern, individual o col·lectiu— es va concloure que caldria apostar per fórmules híbrides: figures amb capacitat tècnica i arrelament territorial, complementades amb òrgans col·lectius que garanteixin la corresponsabilitat i la participació real dels diferents actors implicats. A banda de la figura del coordinador, els equips de zona haurien de comptar amb assessors pedagògics, professionals educatius no docents, suport administratiu i tècnics de manteniment (informàtic, d'infraestructures), tots ells integrats en l'estructura de zona.

Ara bé, la configuració d'un lideratge clar i compartit a les zones educatives planteja diversos reptes. Un dels més destacats és la implicació del professorat, que pot percebre les dinàmiques de zona com una càrrega afegida o una amenaça a la seva autonomia. Per fomentar el compromís, caldrà potenciar espais de debat pedagògic, formació i lideratges intermedis sòlids. També es va posar de manifest la necessitat d'enfortir el rol dels ajuntaments, que tot i el seu coneixement del territori sovint no gaudeixen del reconeixement ni de les competències per liderar estratègicament l'educació local. Un altre repte el trobem en la participació de les famílies: existeix una bretxa clara entre aquelles organitzades i la gran majoria que resta al marge. Caldrà, per tant, explorar formes més horitzontals i inclusives de participació familiar. En matèria de lideratge, es va destacar el buit institucional existent en escales intermitges, i la necessitat de crear figures específiques, amb autoritat i legitimitat per coordinar la zona des d'una lògica de millora i no de control.

Es va debatre el paper que podria jugar la inspecció educativa: tot i aportar estabilitat institucional, la seva implicació directa pot generar recels si la seva funció no s'adapta a una nova lògica d'intervenció amb perspectiva territorial i acompanyament del projecte de zona, tot avançant cap una lògica en què

l'avaluació tingui un impacte més profund en la millora compartida. La informació recollida amb els processos d'avaluació i el seu retorn esdevenen una oportunitat de fomentar la col·laboració entre centres i l'ajuda mútua. Un tema clau a resoldre és com reforçar, a través de l'avaluació, el principi d'incumbència, és a dir, que els reptes d'un centre o d'una part del territori siguin assumits com un desafiament compartit pel conjunt d'actors.

DESPLEGAMENT I ABAST DE LA POLÍTICA: UNA CLARA APOSTA PER LA UNIVERSALITAT

La zona educativa, hauria de ser una política focalitzada en els territoris amb més necessitats o bé una estratègia universal per a tot el sistema educatiu? En aquest punt es va assolir un consens ampli: les zones haurien de concebre's com una política universal i preventiva, capaç de transformar estructuralment el sistema educatiu i de promoure l'equitat des d'una lògica no reactiva o compensatòria. Ara bé, això no impedeix que el desplegament es faci de manera progressiva, ni que es prioritzin inicialment els territoris amb més complexitat socio-educativa. Aquest enfocament combina universalitat i flexibilitat, i permet una assignació equitativa de recursos, adaptada a les necessitats específiques de cada zona. A més a més, apostar per un desplegament universal no significa homogeneïtzar les respostes, sinó establir un marc compartit que garanteixi els drets educatius arreu, alhora que preservi la capacitat d'adaptació i distribució dels recursos a la diversitat del país.

EN CONCLUSIÓ

Després d'haver identificat els principals reptes i oportunitats que planteja el desenvolupament d'un model de governança basat en zones educatives, les jornades es van tancar amb una reflexió col·lectiva que apel·la a la necessitat d'acció dels agents educatius i l'administració pública. El sistema educatiu català, inserit en un context social i territorial en profunda transformació, reclama noves estructures de coordinació i lideratge que permetin fer front a una realitat creixentment complexa i desigual. Si bé les dificultats per dissenyar i implementar un model de governança territorial compartida són notables, la inacció davant d'aquest escenari només contribueix a cronificar les disfuncions existents i a postposar els canvis estructurals necessaris. Repensar una nova institucionalitat des d'una lògica de la corresponsabilitat, la cooperació i la incumbència no és només una opció desitjable, sinó també una condició necessària per avançar cap a un sistema educatiu més equitatiu, de qualitat, i capaç de respondre als desafiaments actuals i de futur.



1. QUINA ÉS L'ESCALA TERRITORIAL ÒPTIMA PER DESPLEGAR LES ZONES EDUCATIVES?

Un dels eixos centrals del debat de la jornada va ser la definició de l'escala territorial òptima per al desplegament de les zones educatives. La seva delimitació no és una qüestió purament tècnica ni administrativa: condiciona profundament el tipus de dinàmiques que es poden generar, el grau d'implicació dels actors que en formen part i la capacitat real d'impacte d'aquesta política.

Les aportacions recollides a les taules de treball van coincidir a destacar que no hi ha una única fórmula vàlida, però sí una sèrie de criteris que poden orientar la configuració de zones viables, contextualitzades i efectives. Aquests criteris, que es presenten a continuació, aborden des de la interdependència entre escala i funcions fins al repte d'equilibrar autonomia i cooperació, i subratllen la necessitat d'adaptació a les realitats i dinàmiques pròpies de cada territori:

CONSENSOS

- **Interdependència entre escala i funcions.** Les decisions sobre l'abast territorial de les zones educatives no es poden dissociar del debat sobre les competències, els recursos i les responsabilitats que aquestes han d'assumir.
- **Adaptació contextual i asimètrica.** No hi ha un patró únic: cada zona ha de configurar-se a partir d'una anàlisi territorial exhaustiva i que contempli la diversitat del territori (urbà/rural, demografia, desigualtats, oferta educativa), fins i tot superant límits administratius si cal (agrupant àrees de diferents municipis, per exemple).
- **Coherència 'orgànica'.** La delimitació territorial ha de respondre a dinàmiques i identitats prèviament existents, de manera que la comunitat reconegui la zona com a pròpia.
- **Escala de governança viable.** L'escala territorial de la zona ha de ser prou acotada com per facilitar la interacció directa entre els agents, permetre la definició d'objectius compartits i la planificació col·laborativa d'accions amb capacitat real d'execució. Aquest enfocament relacional busca afavorir el sentiment de pertinença i la corresponsabilitat entre els actors implicats.
- **Calibrar la dimensió.** La zona ha de tenir una dimensió territorial suficient per permetre la concentració d'esforços econòmics —per exemple, en recursos i serveis compartits—, però alhora ha de ser prou acotada perquè l'òrgan coordinador en pugui garantir una gestió eficient.
- **Equilibri entre autonomia i cooperació.** Cal compatibilitzar l'autonomia de cada centre amb una visió compartida de zona que integri la resta de centres, les famílies i els agents comunitaris en un projecte educatiu comú i coordinat.

- **Focalització d'objectius.** Cal evitar que la zona intenti abordar massa fronts alhora. És important establir reptes compartits i definir prioritats clares, mesurables i avaluables, per garantir la coherència de les accions i maximitzar-ne l'impacte.

REPTES I TENSIONS

- **Proximitat vs eficiència.** Quan les zones són massa àmplies (macro-zones), poden diluir la identitat territorial i dificultar la cooperació entre els actors. En canvi, les micro-zones poden reforçar el sentiment de pertinença i permetre una millor adaptació a les necessitats locals, però també impliquen el risc de multiplicar estructures i incrementar els costos de gestió.
- **Superposició conceptual en el marc legal.** El concepte de zona educativa recollit a la LEC no coincideix necessàriament amb el de zona d'escolarització definit al decret d'admissió. Mentre que aquest darrer fa referència principalment a la planificació de l'oferta i l'admissió de l'alumnat, la zona educativa té una funció més àmplia i estratègica, vinculada a la cooperació territorial entre centres i agents educatius. En alguns casos, ambdós tipus de zona poden coincidir territorialment, però no ha de ser forçosament així. Cal, per tant, aclarir i diferenciar amb precisió aquests conceptes.
- **Diversitat territorial.** L'estructura de les zones educatives ha de ser sensible a les diferències entre entorns rurals i urbans. La densitat poblacional i la força dels lligams comunitaris condicionen l'escala més adequada en cada cas, i exigeixen adaptar-la amb flexibilitat, sense comprometre la cohesió local ni el sentit de pertinença.
- **Funció i escala inseparables.** L'escala territorial ha d'estar al servei de les funcions que es volen desenvolupar. És un aspecte que genera un cert consens, però també planteja reptes pràctics. Per exemple, mentre que una gestió administrativa eficient pot requerir zones de gran abast, la construcció pedagògica i el treball comunitari necessiten àmbits més acotats, arrelats i manejables. Cal, per tant, ajustar l'escala territorial a les funcions específiques que es volen potenciar.
- **Capacitat administrativa desigual.** Els recursos i les capacitats de gestió dels municipis són molt diversos, fet que condiciona el desplegament efectiu de les zones educatives. Per això, cal trobar un equilibri entre la proximitat i identitat local, d'una banda, i la necessitat d'una gestió eficient i sostenible dels recursos, de l'altra. Aquest equilibri pot requerir formes de cooperació intermunicipal o suports específics de Diputacions o del Departament per garantir una mínima capacitat operativa a tot el territori.
- **Objectius i comunitat, al centre de la proposta.** L'escala territorial s'hauria de definir a partir d'objectius compartits i de la capacitat real d'articular els agents educatius, socials i institucionals del territori, així com els recursos externs necessaris per assolir-los. El focus ha de ser la comunitat i els impactes educatius que es volen generar.

- **Finançament sostenible.** Perquè una zona educativa sigui viable, cal garantir-hi uns recursos humans i econòmics mínims. Això implica definir quin tipus de suport és necessari per assegurar-ne la governança, la coordinació i l'impuls estratègic al llarg del temps.
- **Unitat del sistema vs fragmentació.** La zona ha d'interactuar amb serveis educatius i plans comunitaris existents, però alhora no pot quedar limitada a una lògica estricta de barri que podria fomentar la segregació.
- **Etaques postobligatòries i orientació.** L'oferta d'educació post-obligatòria sovint supera els barris o els municipis. Si la zona ha d'abastar aquests nivells educatius, també pot requerir zones més àmplies o la coordinació entre diverses zones.

PROPOSTES

- **Disseny flexible i variable.** Fixar una forquilla de mida mínima i màxima per a cada zona, amb opcions d'ajust periòdic; les zones han de ser asimètriques i adaptables a canvis demogràfics i escolars (densitat, rural/urbà, mobilitat, oferta educativa).
- **Capitalitzar xarxes existents.** Partir de l'expertesa a Catalunya en xarxes territorials (Plans Educatius d'Entorn, etc.), revisar mapes i pilots anteriors i actualitzar els criteris de delimitació.
- **Integració amb polítiques locals.** Coordinar-se amb districtes, plans de barri i processos de descentralització, especialment en entorns urbans grans; aprofitar la infraestructura dels Serveis Educatius de Zona.
- **Procés 'de baix a dalt'.** Dissenyar les zones des de baix (centres, municipis i comunitat) per garantir adhesió i equitat real.
- **Superar l'autosuficiència de centre.** Fomentar la interdependència entre escoles i la comunitat, evitant aïllament.
- **Conscienciar els actors involucrats.** Implicar i formar el professorat i el col·lectiu professional educatiu en general perquè comparteixi la visió i els objectius de la zona educativa.
- **Millora contínua i avaluació.** Institucionalitzar la cooperació, el seguiment i l'avaluació com a eixos vertebradors.
- **Pilotatge.** Passar de la teoria a la pràctica amb projectes pilot ambiciosos, que permetin avaluar i calibrar a mesura que avança la implementació.

2.QUINES COMPETÈNCIES I FUNCIONS HA DE TENIR UNA ZONA EDUCATIVA?

Un dels temes que va despertar més interès durant la jornada va ser el de les funcions que han d'assumir les zones educatives. Es va subratllar la importància de dotar-les d'una capacitat operativa real amb l'assignació de recursos propis i d'un marc funcional clar, alineat tant amb els objectius del sistema educatiu com amb les necessitats específiques dels territoris. Es van identificar una sèrie de principis generals i funcions específiques que haurien de guiar el desplegament d'aquesta política, orientades a reforçar la cooperació entre centres, la coordinació institucional i la millora educativa compartida. Alhora, també van emergir diversos aspectes no resolts que requereixen d'un treball addicional per assolir un acord sòlid.

CONSENSOS

- **Escala i funcions, indestriables.** Les competències i les funcions a desenvolupar depenen directament de l'escala territorial. Cal reforçar la identitat i la cultura del territori, i avançar cap a un model que desplaci el focus del centre individual al conjunt del territori. Això permetrà superar una visió de l'autonomia de centre com aïllada de l'entorn, i fomentar una autonomia connectada i corresponsable.
- **Marc d'orientació compartit.** Les zones educatives s'han d'alinear amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), els compromisos europeus en matèria educativa i el marc normatiu estatal (LOMLOE). Tant el Departament d'Educació com els ens locals han d'aterrar aquests referents en objectius propis, clars, contextualitzats i rellevants per al territori.
- **Doble nivell d'objectius.** Cal compaginar objectius de sistema, que orientin l'acció global i assegurin coherència estratègica, amb objectius específics a escala de zona i de centre, que permetin adaptar les actuacions a les necessitats i característiques concretes de cada context territorial i educatiu.
- **Projecte educatiu de zona participat.** Cada zona ha de disposar d'un projecte educatiu propi que defineixi reptes i fites comunes, construït de manera col·laborativa entre centres, administracions i agents del territori. Aquest projecte ha de guiar les actuacions i reforçar la identitat de la zona com a espai educatiu compartit.
- **Ús estratègic de les dades.** Cal promoure la compartició i l'ús coordinat de dades procedents del Departament i dels municipis, amb l'objectiu d'orientar millor les actuacions, fer seguiment dels resultats i revisar, si cal, la delimitació de les zones educatives.
- **Governança i gestió amb capacitat operativa.** Les zones han de contribuir a una millor governança i a una gestió més eficient —tant administrativa com pedagògica— del sistema educatiu. Per fer-ho possible, cal dotar-les de competències específiques, de la personalitat jurídica adequada i de recursos adequats que permetin exercir aquesta funció amb capacitat real d'execució.

- **Relacions Departament–municipi clares.** Cal establir una coordinació efectiva i una delimitació clara de responsabilitats entre el Departament d'Educació i els ajuntaments, per garantir una governança compartida i operativa a escala de zona.
- **Construir sobre el que ja funciona.** El desplegament de les zones educatives hauria de partir dels dispositius i xarxes ja existents —com els Plans Educatius d'Entorn, el Pla de Barris o la Xarxa de Competències Bàsiques—, aprofitant la seva trajectòria i experiència. Cal avançar per capes, consolidant els èxits i evitant duplicacions.
- **Constel·lacions de centres 0–99.** La zona hauria d'articular sota un mateix paraigües tots els nivells educatius i centres sostinguts amb fons públics presents al territori —de 0 a 99 anys—, amb l'objectiu de facilitar les transicions educatives i vitals, reforçar la continuïtat formativa i afavorir una visió integral de l'educació al llarg de la vida.
- **Funció d'avaluació mixta.** Cal equilibrar l'autoavaluació formativa dels centres i del projecte de zona amb mecanismes d'avaluació externa, que poden ser liderats per universitats o altres agents independents. Aquesta doble mirada ha de servir per a la millora contínua i per reforçar la legitimitat del model.
- **Consensos respecte funcions específiques:**
 - **Acompanyament als centres des de la proximitat territorial.** Oferir eines i suport als centres per millorar la seva governança, optimitzar els processos educatius i afavorir el treball en xarxa dins de la zona.
 - **Suport administratiu per desburocratitzar els centres.** Que la zona assumeixi funcions com la contractació de personal, la gestió de substitucions i altres tasques similars, amb l'objectiu d'alliberar càrrega administrativa a les direccions i equips docents.
 - **Optimització de la gestió i dels recursos.** Reorganitzar tasques i processos per tal que els equips docents disposin de més temps i recursos per centrar-se en l'àmbit pedagògic.
 - **Coordinació pedagògica entre centres.** Reforçar la col·laboració i la planificació pedagògica entre docents de diferents centres amb l'objectiu de millorar la qualitat educativa i promoure una visió compartida de l'aprenentatge.
 - **Compartició de recursos a escala de zona.** Facilitar l'ús compartit de recursos humans, econòmics, materials i infraestructures entre els centres de la zona per guanyar eficiència i equitat.
 - **Planificació conjunta amb els ajuntaments.** Coordinar-se i imbricar-se amb els ens locals per planificar accions educatives i la dotació d'equipaments públics vinculats a l'educació.
 - **Governança educativa local** Impulsar la zona com a espai central de la política educativa municipal, participant en la definició de prioritats i actuacions compartides entre administracions i centres.
 - **Continuïtat educativa entre etapes i centres.** Desenvolupar instruments i

dispositius que facilitin la transició entre etapes i centres educatius dins de la zona.

- **Corresponsabilitat entre centres per l'equitat.** Establir acords entre centres – independentment de la seva titularitat – per a una distribució equilibrada de l'alumnat en situació de vulnerabilitat.
- **Gestió descentralitzada de personal.** Assumir funcions com la cobertura de substitucions o la incorporació d'especialistes, amb l'objectiu de garantir estabilitat i continuïtat en la dotació de personal.
- **Acompanyament pedagògic als centres.** Coordinar i donar suport als equips docents en processos de millora educativa i innovació pedagògica.
- **Connexió amb l'entorn i serveis municipals.** Establir vincles estructurats amb serveis socials, sanitaris, culturals i altres dispositius del territori per afavorir un enfocament integral de l'educació.
- **Desenvolupament professional docent arrelat al territori.** Impulsar espais de formació, intercanvi d'experiències, estades i rotacions entre centres de la zona, per tal de construir identitats professionals docents vinculades al territori i coneixedores del seu entorn.
- **Interconnexió entre zones i territoris.** Les zones han de facilitar la connexió i la interdependència entre territoris, generant aprenentatges compartits i reforçant la cohesió del sistema educatiu en el seu conjunt.
- **Planificació conjunta de serveis educatius i activitats fora horari lectiu.** Coordinar des de la zona la planificació de serveis com els menjadors escolars, l'acollida i les activitats extraescolars, amb una visió integrada que asseguri l'equitat d'accés, la continuïtat educativa i l'ús eficient dels recursos.

REPTES I TENSIONS

• Direcció estratègica i sostenibilitat

- **Continuïtat de les polítiques.** Preocupa que el desplegament de les zones educatives no compti amb una estratègia de mig i llarg termini que asseguri la seva consolidació. Existeix el temor que els projectes quedin a mig fer, sense recursos o suport institucional estable.
- **Planificació a curt termini vs visió a llarg termini.** Sovint, les polítiques educatives es defineixen a curt termini. Avançar cap a una visió estratègica més sostinguda requereix capacitat per prendre decisions valentes, gestionar resistències i construir consensos.
- **Sobredimensionament d'expectatives.** Hi ha la preocupació que es vulgui atribuir massa funcions i responsabilitats a les zones des del primer moment, sense garantir-ne la viabilitat ni els recursos corresponents.

• Governança i distribució competencial

- **Competències administratives.** No hi ha acord sobre quines competències administratives han de tenir les zones. Hi ha disparitat d'opinions sobre fins on han de poder arribar en funcions de gestió, contractació o suport als centres.

- **Competències de planificació i ordenació.** Si les zones assumeixen un rol planificador massa ampli, poden entrar en conflicte amb altres estructures existents com els Serveis Territorials o la Inspecció. Alhora, l'escala de la zona té efectes sobre la capacitat d'incidir en polítiques com la lluita contra la segregació: una escala gran pot ser més eficaç, mentre que una massa petita pot limitar aquesta capacitat.
- **Tensió interadministrativa i entre serveis.** La creació de zones educatives obliga a repensar l'arquitectura institucional existent. La superposició amb els Serveis Territorials, així com la fragmentació dels serveis socials, de salut o culturals, posa de manifest la necessitat de millorar la coordinació entre administracions. Com integrar els serveis territorials i la inspecció a l'estructura i a la lògica de zona per a que no es dupliquin esforços ni arribin missatges contradictoris als centres? Aquest és un repte de gran calat i complexitat política.
- **Autonomia de centre i lògica territorial**
 - **Tensió escola–territori.** Un dels debats clau és com compatibilitzar l'autonomia de cada centre amb una lògica territorial més cooperativa. Es vol generar economies d'escala, enfortir la cultura de zona i abordar desigualtats, però això pot entrar en conflicte amb la governança individual dels centres.
 - **Competències pedagògiques i escala.** Les zones són percebudes com una oportunitat per reforçar la coherència pedagògica entre centres. Ara bé, aquesta funció es veu com més factible si l'escala és reduïda. Com assolir un equilibri entre coordinació pedagògica i preservació d'un cert nivell d'autonomia?
- **Avaluació i millora compartida**
 - **Procés d'avaluació i risc de burocratització.** Un augment de les pràctiques d'avaluació sense un retorn pedagògic clar pot alimentar la percepció de burocràcia innecessària. Caldria garantir que l'avaluació de zona es coordina amb la de centre i evita duplicar esforços.
 - **Retorn i ús col·laboratiu de l'avaluació.** Un repte clau és com fer que l'avaluació tingui un impacte real en la millora compartida. La informació recollida amb els processos d'avaluació i el seu retorn hauria de fomentar la col·laboració entre centres i l'ajuda mútua, de manera que aquells que obtenen millors resultats en diferents àmbits s'impliquin en reforçar els que tenen més dificultats. En definitiva, com es pot reforçar, a través de l'avaluació, el principi d'incumbència dins d'una zona educativa —és a dir, que els problemes d'un centre o d'una part del territori siguin assumits com un repte compartit per tot el conjunt?
- **Lideratge i connexió amb el coneixement**
 - **Lideratge funcional i reconegut.** Cal definir un perfil de lideratge de zona amb reconeixement institucional i capacitat de generar vincles entre els centres, les administracions i altres agents. Aquest lideratge hauria de tenir visió de sistema i capacitat de gestió i influència.

- **Connexió recerca-pràctica.** Es constata la necessitat de superar la desconexió existent entre el món de la recerca universitària i la pràctica educativa. Les zones podrien ser un espai privilegiat per establir vincles estables entre ambdós mons, a través d'avaluacions útils, formació col·laborativa o recerca aplicada.

PROPOSTES

- **Full de ruta esglaonat.** El desplegament de les zones educatives ha de seguir una estratègia progressiva i realista. Això implica definir pocs objectius inicials, però que siguin clars, compartits, realitzables i basats en un diagnòstic participatiu del territori. És important començar amb accions assumibles i establir etapes ben marcades —com ara exploració, ajustament i consolidació— que permetin adaptar-se al context i generar aprenentatge institucional. Experiències internacionals, com el cas de Portugal amb el programa TEIP i les agrupacions escolars, mostren que aquest enfocament gradual pot afavorir l'arrelament i la sostenibilitat de la política.
- **Millora educativa al centre del procés.** La zona educativa ha de situar la millora sostinguda com a eix central del seu funcionament. Això vol dir concebre l'avaluació com un instrument formatiu i col·lectiu, orientat a generar aprenentatge, i reflexivitat sobre les pràctiques educatives i organitzatives. Cal superar una lògica basada exclusivament en la rendició de comptes individual dels centres per avançar cap a una cultura d'avaluació compartida, on els resultats serveixin per identificar reptes comuns i promoure la corresponsabilitat entre centres.
- **Cap a una nova institucionalitat educativa.** Per tal que la zona educativa tingui capacitat real de transformació, cal repensar l'arquitectura institucional del sistema educatiu. Això passa per identificar recursos i dispositius ja existents —tant del Departament com dels ens locals— i explorar com es poden reubicar, reorganitzar i posar al servei d'una governança més propera i eficient. Cal dotar les zones de capacitat operativa, funcions clares i reconeixement institucional, per tal que puguin exercir plenament el seu paper en la coordinació, la gestió i l'impuls de la política educativa a escala territorial.

3. QUINS ACTORS HAURIEN DE FORMAR PART I LIDERAR LES ZONES EDUCATIVES?

Per a que les zones educatives funcionin com a espais de millora i corresponsabilitat, és fonamental definir bé qui les impulsa, qui les governa i com es distribueixen els rols. Aquesta secció recull els consensos, tensions i propostes més destacades al voltant de la composició d'actors, els mecanismes de governança i les formes de lideratge. Es posa l'accent en la necessitat d'una estructura clara, participativa i amb capacitat tècnica per coordinar accions educatives al territori de manera col·laborativa i eficient.

CONSENSOS

- **Una tríada bàsica i imprescindible.** Les zones educatives han d'incloure, com a mínim, tres pilars:
 - Els ens locals
 - El Departament d'Educació
 - Els actors comunitaris

Aquests tres grups han de tenir veu —i, en determinades qüestions, vot— en la presa de decisions, per garantir un funcionament realment compartit i corresponsable.

- **Actors clau a tenir en compte en el disseny i funcionament de les zones.** A més de la tríada bàsica, es van identificar diversos actors que han de tenir un rol actiu dins la zona educativa:
 - **Centres educatius:** direccions, equips docents i altres perfils professionals del centre.
 - **Comunitat educativa:** famílies, alumnat i entitats del tercer sector vinculades a l'educació.
 - **Serveis educatius i agents del territori:** com serveis socials, culturals i sanitaris.
 - **Departament d'Educació:** especialment a nivell nacional, per garantir coherència i suport.
 - **Ajuntaments i serveis municipals:** com a administració propera i estratègica.
 - **Universitats:** especialment en tasques d'avaluació externa i recerca aplicada.
 - **Xarxa concertada:** cal acordar el seu paper dins la zona i garantir-ne la corresponsabilitat en les polítiques educatives compartides.
- **Repensar els espais de governança: cap als Consells Educatius de Zona.** Es proposa que els actuals Consells Escolars Municipals evolucionin cap a Consells Educatius de Zona, amb una composició més àmplia i funcional. Aquests nous òrgans haurien de garantir espais estables de deliberació, planificació i seguiment compartit de les polítiques de zona.
- **Participació interadministrativa: lideratge compartit.** La governança de la zona ha de basar-se en una participació real entre administracions de diferents nivells,

més enllà de la Generalitat. Cal que el món local assumeixi plenament el seu rol com a administració pública educativa i treballi en confluència amb el lideratge del Departament. Aquesta aliança és clau per assegurar el bon funcionament de les zones.

- **Un model inspirador: l'experiència xilena dels SLEP.** Diverses veus van assenyalar com a referent el model xilè dels Sistemes Locals d'Educació Pública (SLEP). Aquest sistema articula dues figures: Un consell directiu (amb lideratge tècnic i executiu) i un consell local (amb representació més àmplia i deliberativa). Aquesta estructura permet un lideratge més col·legiat i assembleari. Ara bé, també es va advertir que cal evitar que els mecanismes de fiscalització i rendició de comptes generin burocràcia excessiva o una cultura de por al càstig, en lloc de fomentar la confiança i la millora.

REPTES I TENSIONS

- **Implicació i estabilitat del professorat.** Una part del professorat pot mostrar reticències a participar en dinàmiques de zona si aquestes es perceben com una amenaça a l'autonomia del centre o individual o com una càrrega afegida. Superar aquesta visió requereix espais de debat pedagògic, formació específica, canals de comunicació, i lideratges pedagògics forts. A més a més, l'elevada rotació del personal docent dificulta la consolidació de processos col·laboratius i de confiança entre centres. Caldria pensar fórmules per garantir una mínima continuïtat del compromís amb el projecte de zona, independentment dels canvis individuals.
- **El rol dels ajuntaments.** Els ajuntaments tenen un coneixement profund del territori i impulsen moltes iniciatives educatives de proximitat. Tanmateix, sovint tenen dificultats per fer-se valdre en espais de planificació educativa i per assumir un rol de lideratge compartit amb el Departament. Caldria reforçar el seu reconeixement com a actors institucionals clau en la governança de zona.
- **Participació de les famílies.** Les famílies són imprescindibles per enriquir les decisions educatives que es prenen a nivell de zona, però hi ha una bretxa clara entre les famílies organitzades i la gran majoria que no participa. Caldria explorar formes de participació més inclusives i horitzontals, que no depenguin exclusivament de les estructures formals de representació.
- **Reconeixement institucional dels rols intermedis.** Hi ha un buit institucional pel que fa al lideratge de les zones. És necessari crear o reconèixer figures específiques que no siguin necessàriament inspecció educativa però que tinguin autoritat i legitimitat per impulsar i coordinar la zona, amb capacitat operativa real. Aquest lideratge intermedi hauria de ser estable i clarament vinculat a la governança.
- **El paper de la inspecció educativa.** Algunes veus van plantejar que la inspecció podria assumir el lideratge o coordinació de la zona, com a opció pragmàtica.

Aquesta proposta aporta estabilitat i vinculació institucional, però també genera recels ja que: a) Pot limitar la participació col·lectiva, si el focus es desplaça cap al compliment normatiu; i b) Pot desincentivar la innovació i la corresponsabilitat, si la zona es percep com un dispositiu de control més que com un espai de millora compartida. El repte, doncs, és trobar un rol útil i ben encaixat per la inspecció dins la nova arquitectura de zona, que combini supervisió amb acompanyament, i identificar perfils professionals per a la coordinació de la zona amb càrrega executiva real pel que fa a recursos propis, i l'impuls de projectes.

- **Lideratge intern vs. extern.** Hi ha debat sobre si les figures de lideratge de zona han de sorgir del mateix territori (lideratge intern) o poden ser designades des d'estructures superiors o alienes (lideratge extern). En zones petites, es veu amb bons ulls un lideratge intern, amb coneixement directe del context. En zones grans (com els serveis territorials xilens), es considera factible un lideratge extern, sempre que estigui ben connectat amb el territori i legitimat pels actors locals.
- **Lideratge individual vs. col·legiat.** El lideratge individual (una figura concreta al capdavant) pot ser més àgil però sovint té menys legitimitat si no està vinculat a processos participatius. En canvi, els òrgans col·legiats —com consells de zona o assemblees— afavoreixen la corresponsabilitat, però poden trobar dificultats per garantir la participació efectiva de tots els actors i tenir dinàmiques de presa de decisions més lentes o fragmentades. Caldria buscar mecanismes mixtos, que combinin lideratge tècnic i deliberació col·lectiva.

PROPOSTES

- **Lideratge tècnic amb visió de conjunt.** La coordinació de la zona hauria de tenir un rol eminentment tècnic, no polític, i organitzar-se en tres àmbits tècnics diferenciats: l'àmbit administratiu, el pedagògic i el de planificació estratègica. La selecció de les figures de coordinació ha de seguir criteris tècnics, transparents i de concurrència competitiva. Un dels criteris de selecció hauria de contemplar el coneixement del territori i la capacitat de lideratge col·laboratiu o distribuït. Competències de gestió pública i de processos participatius serien recomanables.
- **Models de referència: bones pràctiques existents.** Alguns dispositius ja existents poden actuar com a models útils per al disseny de les zones, especialment en la seva dimensió de governança i equitat. Es destaca, per exemple la coordinació OME – Comissió de garanties i les unitats de detecció de NESE, que operen de manera coordinada per garantir una distribució equilibrada de l'alumnat i poden inspirar formes de treball territorial col·laboratiu.
- **Proposta d'estructura funcional i de rols clau.** Per tal de garantir una gestió eficaç i integradora, es proposa una estructura de zona amb els següents perfils i funcions:

- **Director/a de zona** o equip coliderat, amb una visió sistèmica i un fort coneixement del territori.
 - **Comitè de direcció**, amb presència de totes les parts implicades (Departament, ens locals, direccions de centre, serveis educatius...).
 - **Professionals educatius no docents** amb funcions referents per a tota la zona (EAP, CRP, educadors/es socials, assessors/es pedagògics...).
 - **Figures de suport a la gestió administrativa**, per descarregar els equips directius dels centres.
 - **Tècnics especialitzats en sistemes informàtics i manteniment**, compartits a escala de zona.
 - **Gestors de coneixement**, responsables de l'avaluació, l'anàlisi de dades i el suport a la presa de decisions col·lectiva.
- **Generar sentit de pertinença.** Perquè el model sigui viable i sostingut en el temps, cal reforçar el sentiment de pertinença a la zona entre el professorat i la comunitat educativa. Algunes propostes recollides inclouen organitzar claustres intercentres a nivell de zona, per compartir experiències, objectius i pràctiques educatives.

4.EL DESPLEGAMENT DE LES ZONES EDUCATIVES S'HA DE FER A NIVELL DE SISTEMA O FOCALITZAT?

Un altre debat clau al voltant del desplegament de les zones educatives té a veure amb el seu abast i naturalesa: han de ser una política focalitzada en determinats territoris amb més necessitats, o bé una estratègia universal per a tot el sistema educatiu? Durant la jornada, va emergir un consens clar sobre la importància de concebre **les zones com una eina d'intervenció universal i preventiva**, capaç de promoure l'equitat educativa a nivell estructural. Aquest plantejament, tot i generar acord general, obre interrogants rellevants sobre com combinar universalitat i flexibilitat, i com evitar que la política perdi força o es burocratitzi en el camí.

CONSENSOS

- **Zones com a estratègia universal d'intervenció i política preventiva.** Hi ha consens que les zones educatives han de desplegar-se com una política universal, aplicable a tot el territori. La universalitat es considera una eina clau per a la prevenció de desigualtats i per promoure l'equitat de manera estructural, evitant intervencions reactives un cop els problemes ja s'han cronificat.
- **Desplegament esglaonat però no focalitzat.** Es descarta limitar la implantació de les zones a determinats territoris prioritaris. El model ha de cobrir tot el sistema educatiu, tot i que el seu desplegament es pot fer de manera progressiva. En aquest procés es poden prioritzar àrees amb majors necessitats educatives, sense perdre de vista l'objectiu d'universalització.
- **Assignació flexible i equitativa de recursos.** Encara que l'enfocament sigui universal, s'accepta que l'assignació de recursos addicionals sigui diferencial, en funció de la complexitat dels contextos. Això pot traduir-se, per exemple, en reforçar la dotació de professionals no docents o d'equips de suport en les zones amb major vulnerabilitat.

REPTES I TENSIONS

- **Impacte estratègic de la decisió.** L'elecció entre un model universal o focalitzat no és menor: condiciona de manera estructural els objectius i l'arquitectura del model, i requereix de la definició de criteris compartits pel que fa a l'escala de les zones, les funcions que poden assumir, la governança que es requereix i el model de finançament necessari. Ara bé, optar per la universalitat no impedeix que cada zona pugui adaptar les seves prioritats i estratègies a les característiques específiques del territori —com ara la mida, la densitat de població o si es tracta d'un entorn urbà o rural.

PROPOSTES

- **Universalitat progressiva amb equitat diferencial.** El desplegament de les zones educatives hauria de seguir una estratègia de universalització progressiva, combinant un marc comú per a tot el territori amb un ritme d'implementació adaptat a les necessitats dels diferents contextos. Això implica:
 - Definir un model únic i coherent de zona educativa, amb una arquitectura funcional clara, però amb marges d'adaptació territorial que permetin ajustar-ne l'escala i les prioritats segons les realitats locals.
 - Establir una seqüenciació d'implantació clara i transparent, prioritzant aquelles àrees amb majors indicadors de complexitat o desigualtat educativa.
 - Aplicar criteris d'assignació flexible i equitativa de recursos, que reforcin especialment els territoris més vulnerables, sense trencar el principi d'universalitat.
 - Garantir que, un cop desplegades, totes les zones comptin amb els mateixos drets i funcions de base, però puguin desenvolupar estratègies contextualitzades segons el seu projecte educatiu de zona i la seva composició territorial.

5. QUINA RELACIÓ HAURIA DE TENIR LA ZONA EDUCATIVA AMB ALTRES INICIATIVES TERRITORIALS EXISTENTS?

Per acabar, vàrem debatre sobre com i de quina manera les zones educatives, en el seu desplegament, s'han de relacionar amb iniciatives i estructures territorials ja existents. Plans Educatius d'Entorn, Pla de Barris, taules locals de planificació, serveis educatius o plans/xarxes comunitàries formen part d'un ecosistema institucional consolidat en molts territoris. La clau és aprofitar aquesta trajectòria per **evitar duplicitats, generar sinergies i garantir una articulació eficient entre dispositius**. Això implica reconèixer el que ja funciona, evitar l'efecte "començar de cap i de nou" i, alhora, garantir que la nova estructura de zona no quedi limitada a una funció tècnica o burocràtica.

CONSENSOS

- **Reconeixement i integració de l'existent.** És fonamental tenir en compte les estructures prèvies —tant formals com informals— que ja operen al territori, i garantir que la zona educativa s'hi articuli de manera coherent. Això inclou, per exemple, els Plans Educatius d'Entorn i altres espais de coordinació impulsats des dels àmbits social, sanitari o cultural. La zona educativa no ha de competir amb aquestes iniciatives ni substituir-les. De fet, la zona educativa representa una institució pròpia, amb funcions específiques de governança i coordinació, situada a mig camí entre l'administració educativa i els centres. Ha d'estar profundament arrelada al territori i funcionar de manera complementària a les iniciatives existents —potenciant-les, integrant-les o fins i tot promovent-ne de noves que segueixin una lògica similar.
- **Mirada integral, més enllà del sistema escolar.** La zona educativa no pot limitar-se a una funció estrictament escolar. Ha de funcionar com un espai educatiu integral, capaç d'articular polítiques i iniciatives socials, culturals i comunitàries vinculades a l'educació al llarg i ample de la vida.

REPTES I TENSIONS

- **Risc de reduccionisme tècnic.** Existeix el perill que la zona es pensi i es desplegui com un dispositiu purament administratiu, centrat en la planificació i programació, sense generar valor afegit ni sentit de projecte compartit.
- **Solapament institucional.** La creació de noves estructures de zona pot generar superposicions amb dispositius existents, generant confusió competencial i tensions entre agents. Caldria harmonitzar funcions i rols per evitar duplicitats.
- **Perill de desdibuixar iniciatives ja consolidades.** Hi ha el risc que el desplegament de les zones eclipsi experiències valuoses com els Plans Educatius d'Entorn o les taules interinstitucionals. Aquests espais, però, poden esdevenir punt de partida o ser incorporats com a components de la nova arquitectura de zona.

- **El paper dels Serveis Educatius.** Es planteja que els Serveis Educatius podrien jugar un rol central en l'articulació de la zona, sempre que es reorganitzin i desburocratitzin. Això podria implicar, per exemple, suprimir espais redundants (com les comissions de participació) i reconvertir-los en òrgans motors del projecte de zona. Tot i així, aquesta reconversió és complexa i difícilment generalitzable en el curt termini.

PROPOSTES

- **Construcció per integració i no per substitució.** El desplegament de les zones educatives hauria de basar-se en un principi d'integració progressiva de les estructures i iniciatives existents. Això vol dir reconèixer i reforçar espais com els Plans Educatius d'Entorn i les taules locals de coordinació, i incorporar-los dins la governança de la zona com a peces clau. Així mateix, caldria establir mecanismes clars per evitar duplicitats, amb una revisió de rols i funcions a escala territorial. En paral·lel, és recomanable redefinir el paper dels Serveis Educatius, i explorar fórmules pilot de reconversió per a que devinguin columna vertebral de la zona educativa.



PARTICIPANTS

Albert Quintana I Oliver	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Alejandro Monllaó Bellobí	Ajuntament de Barcelona - Districte de Gràcia
Alex Blasco Lorente	CCOO
Andreu Termes	Institut Metròpoli
Anna Tarrés Vallespi	Universitat Autònoma de Barcelona
Annabel Fontanet	Universitat Ramon Llull
Antoni Otero	Consorci d'Educació de Barcelona
Antoni Verger	Universitat Autònoma de Barcelona
Astrid Ruiz Rodon	Inspecció d'Educació Barcelona
Carme Pallès I Riera	Ajuntament de Sabadell
Carolina Goyzueta	Educo
Cristòfol Ortola Ortola	CCOO Educació
David Cadenas	Barcelona en Comú
Didac Ramírez Casas	Ajuntament de Barcelona - Districte de Nou Barris
Edgar Quilabert	Universitat Autònoma de Barcelona
Elena Sintes Pascual	Fundació Bofill
Eugeni Garcia Alegre	Universitat Pompeu Fabra
Eulàlia Esclapés Turró	Consorci d'Educació de Barcelona
Francesc Reverter Nolla	Diputació de Barcelona
Gisela Navarro Fuster	Parlament de Catalunya
Helena Sans	Ajuntament de Barcelona
Ignasi Gimeénez Renom	Departament d'Educació i Formació Professional
Imma Adell	Consorci d'Educació de Barcelona

Jaume Aguilar Vallès	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Joan Coma Ainsa	Associació de Mestres Alexandre Galí
Joan Domenech	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Joan Lleonart I Miró	Departament Educació i Formació Professional
Jordi Collet	Universitat de Vic
Jordi Puche	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
Josep Guardiola Salinas	CCOO Educació
Judit Rifà Dachs	Consorci d'Educació de Barcelona
Lidón Gasull	Associacions Federades de Famílies d'Alumnes de Catalunya
Lluís Parcerisa	Universitat de Barcelona
Lourdes Maetín Herrero	Consorci d'Educació de Barcelona
Lourdes Pérez Pereira	Inspecció d'Educació de la Generalitat de Catalunya
Manuel J. Quero	Diputació de Barcelona
Mar Besses Casanovas	Parlament de Catalunya
Marcel Pagès	Universitat de Barcelona
Marcel·lina Bosch I Costa	Diputació de Barcelona
Maria Marcos Fernández	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya
María Segurola	Fundació Bofill
Maria Truñó	Aliança Educació 360
Maribel Jiménez	Consorci d'Educació de Barcelona
Marina Castany	Universitat Autònoma de Barcelona
Marisol Zuñil	Ajuntament de Barcelona - Districte de Nou Barris
Marta Comas	Consorci d'Educació de Barcelona
Marta Domènech	Aliança Educació 360
Marta Sendra	Ajuntament Eixample
Mercè Narbón Bassas	Ajuntament de Badalona
Miquel Àngel Alegre	Fundació Bofill

Mireia Cívís I Zaragoza	Universitat Ramon Llull
Montse Montals	Diputació de Barcelona
Montse Ros Calsina	CCOO Educació
Pilar Relaño Expósito	Ajuntament de Badalona
Rosa Peraire I Durbà	Departament Educació i Formació Professional
Rosalina Alcalde	Fundació Bofill
Rubén Castillo	Consorci d'Educació de Barcelona
Ruth Soria Andreu	Consell d'Educació Municipal de Barcelona
Sarai Samper Sierra	D-CAS (Col·lectiu d'Analistes Socials)
Sílvia Luque	Consell d'Educació Municipal de Barcelona
Soledad Bslagueró	Inspecció Educativa
Verónica Robles Moreno	Associacions Federades de Famílies d'Alumnes de Catalunya
Xavier Gil Molinos	Departament Educació i Formació Professional