



# **NOU MODEL DE GOVERNANÇA DE L'EDUCACIÓ**

 **GOVERN ALTERNATIU  
DE CATALUNYA**

**Educació i Formació Professional**  
Esther Niubó i Dolors Carreras

13 de gener de 2023

## ÍNDEX

<b>INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>3</b>
<b>UN MODEL ESGOTAT DE GOVERNANÇA EDUCATIVA .....</b>	<b>4</b>
<b>NOVA GOVERNANÇA PER A UNA SOCIETAT EDUCADORA .....</b>	<b>8</b>
Governança estratègica i amb objectius .....	8
Governança àgil, eficaç i digital .....	8
Governança descentralitzada i de proximitat .....	8
Governança d'ecosistemes i xarxes.....	8
Governança participativa i co-creadora .....	9
Governança avaluada i transparent .....	9
<b>PACTE SOCIAL PER L'EDUCACIÓ 2030 .....</b>	<b>10</b>
<b>DESCENTRALITZACIÓ I CO-GOVERNANÇA AMB EL TERRITORI .....</b>	<b>12</b>
1. Desconcentració de recursos per enfortir els Serveis Territorials.....	14
2. Cogovernança amb els municipis: clarificar la cogestió competencial.....	15
3. Desplegament de les Zones Educatives de la LEC.....	16
4. La codecisió i participació dels agents del territori o zona educativa .....	17
<b>SERVEI PÚBLIC EDUCATIU I ECOSISTEMA DE XARXES COL.LABORATIVES.....</b>	<b>19</b>
<b>AVALUACIÓ, CONEIXEMENT I TRANSPARÈNCIA .....</b>	<b>22</b>
Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació.....	22
Dades Obertes i Sistema Català d'Indicadors Educatius .....	23
Observatori de l'Equitat i la Inclusió Educativa .....	23
Construcció oberta i flexible del currículum .....	24
<b>CONCLUSIÓ: CAP A UN SERVEI PÚBLIC INCLUSIU, EQUITATIU I EXCEL.LENT .....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEX DE DADES.....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUCCIÓ

La governança educativa denomina el model d'administració, regulació i gestió del sistema educatiu, així com el procés de presa de decisions i de construcció de consensos entorn dels seus objectius estratègics. Descriu tant el grau d'excel·lència en la gestió, com la capacitat de governar l'educació des del consens.

La qualitat de model de governança educativa és el factor principal que determina el grau d'excel·lència i qualitat de l'educació i formació d'un país. Per tant, és un factor cabdal que cada cop rep més atenció i és prioritzat per part dels governs que posen en marxa reformes per millorar i modernitzar del seu model de governança i administració educativa (OCDE, 2016).

La Catalunya del coneixement que ambicionem els i les socialistes requereix un nou model de governança educativa molt més flexible, àgil, eficient i descentralitzat a fi d'assolir tres grans objectius de país:

- afavorir trajectòries d'aprenentatge al llarg de la vida per a tota la ciutadania,
- elevar el nivell general de coneixements i de titulacions,
- i fer-ho, amb la màxima equitat i inclusió educativa, comptant amb la dotació suficient i eficient de recursos públics que ha d'arribar al 6% del PIB segons disposa la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC).

Per això, el Govern Alternatiu de Catalunya proposa un nou marc de governança educativa perquè el sistema educatiu i formatiu de Catalunya millori en resultats acadèmics, equitat i eficiència. Si guanyem en educació, hi guanyem tots i totes.

Catalunya ha de superar un model obsolet de governança educativa com és l'actual. Un model d'administració tradicional que es veu sobrepassat davant els canvis socials i de valors que estem vivint com a societat. Cal una nova forma de fer, construir i implementar les polítiques educatives a l'alçada d'una societat educadora, educada i participativa que vol afrontar els reptes i els objectius de l'Agenda 2030.

Aquest document es complementa amb dues propostes ja aprovades pel Govern Alternatiu en matèria educativa: el *Pla per a la Universalització i Gratuïtat de l'Oferta Educativa 0-3 anys* i el *Pla de Transformació i Modernització de la Formació Professional (2022-2030)*<sup>1</sup>. Els tres documents mostren el rigor, la coherència i la modernitat d'una política socialista en educació i formació professional amb un enfocament global i integrat.

<sup>1</sup> <https://www.socialistes.cat/actualitat/pla-per-la-universalitzacio-i-gratuitat-de-leducacio-infantil-0-3-anys/> i [https://www.socialistes.cat/wp-content/uploads/2022/04/Pla-de-transformacio-i-modernitzacio-de-la-formacio-professional-2022-2030\\_Govern-Alternatiu-de-Catalunya.pdf](https://www.socialistes.cat/wp-content/uploads/2022/04/Pla-de-transformacio-i-modernitzacio-de-la-formacio-professional-2022-2030_Govern-Alternatiu-de-Catalunya.pdf)

## UN MODEL ESGOTAT DE GOVERNANÇA EDUCATIVA

El sistema educatiu i formatiu és la base creadora del nostre futur i exigeix ser administrat i liderat amb alta professionalitat, transparència i diàleg. Aquest objectiu requereix desenvolupar alts estàndards de qualitat en gestió pública, en la selecció de bons equips especialitzats i en el disseny d'una estructura administrativa de tipus horitzontal, àgil i digitalitzada.

Al llarg dels darrers anys de governs de la Generalitat, el model d'administració i governança educativa s'ha anat degradant a mesura que el Departament d'Educació canviava de titulars i d'equips. Hem arribat a un punt crític de mala administració i decisions improvisades i erràtiques que han donat peu a protestes i mobilitzacions de la comunitat educativa (canvi de calendari, vagues de professorat, educació inclusiva...).

Un malestar provocat per una mala governança educativa que no ha estat sensible al context d'esgotament del professorat durant la pandèmia i que no l'ha acompanyat adequadament. Amb un Departament d'Educació que no ha reconegut prou el seu esforç ni tampoc ha fet un balanç compartit sobre les mancances i punts febles del sistema arran la pandèmia, quan requeria una resposta de xoc, acordada i prioritzada com a missió de país.

Vivim un canvi d'època amb canvis accelerats en la tecnologia, la cultura, el consum i el mercat de treball en societats cada cop més digitals i individualitzades on s'erosiona la tolerància, el sentit de comunitat i la democràcia. El sistema educatiu i formatiu ha de fer front a grans reptes i a una major complexitat socioeducativa. Malgrat això, el vigent model de governança mira molt més al passat que no pas al futur i és incapaç de renovar-se davant desafiaments complexos, just el que obliga i empeny a fer als centres educatius que configuren el sistema.

El vigent model de governança educativa encara respon a una lògica de gestió escolar ancorada en el segle passat i reproduceix deu mancances que avui resten i col·lapsen l'eficiència, els resultats i la satisfacció amb el sistema educatiu:

1. El model d'administració educativa a Catalunya és molt centralista i es mostra sovint insensible a l'autonomia local i incapaç de fer una delegació directiva en els agents institucionals del territori i en els seus consells locals i territorials.
2. És un model de governança poc planificat i ple de decisions improvisades, més centrat a gestionar el curs que a establir i acordar els objectius estratègics del sistema i definir cap on va l'educació i la formació professional de Catalunya en perspectiva 2030.

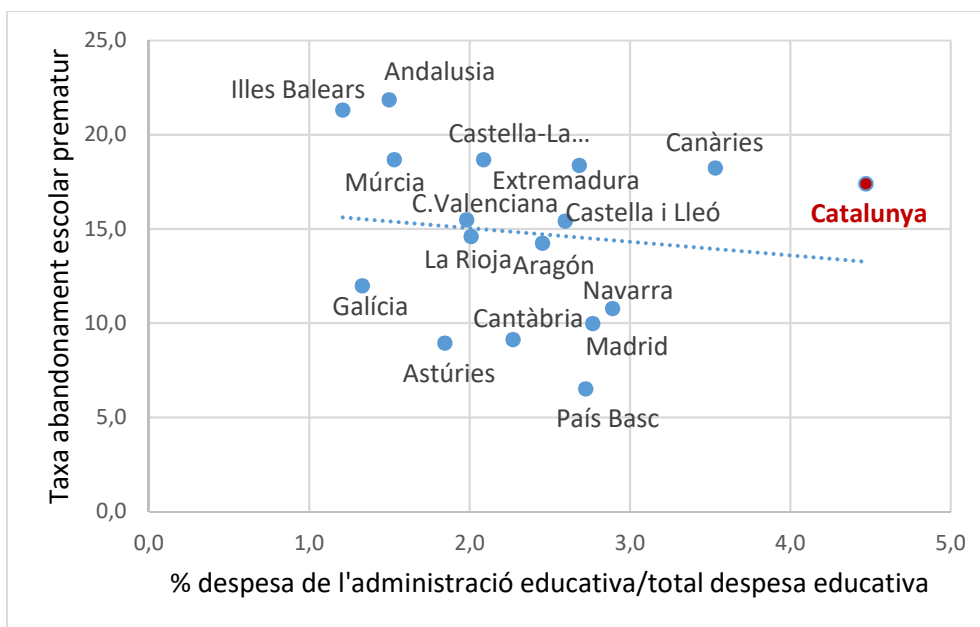
3. És un model que regula a cop de decret amb poca participació i poc diàleg amb els agents de la comunitat educativa, fent imposicions i ajornant o esquivant les seves demandes i propostes de canvi, sense escoltar mai les veus de l'alumnat.
4. És un model molt jerarquitzat i amb força inèrcia burocràtica, poca coordinació interna entre els serveis i les unitats, massa acostumat a la gestió d'expedients i poc a la gestió de projectes, l'acompanyament dels centres, el monitoratge d'inversions i l'orientació cap a resultats.
5. És un model reglamentista i prescriptor de dalt a baix que omple de burocràcia els centres i el professorat, demostrant desconfiança i necessitat d'un control centralitzat que es reforça amb un model fiscalitzador d'inspecció educativa que no fa xarxa ni acompanya els processos de millora dels centres.
6. Un model que no té una visió *lifelong learning* que situï les trajectòries d'aprenentatge al llarg de la vida en el cor del sistema, que es preocupa poc per les transicions entre etapes, que no és capaç d'identificar qui ha abandonat els estudis i fer que retornin i que no posa els recursos necessaris per a una major personalització i flexibilitat dels itineraris formatius
7. Un model molt tancat en si mateix, poc permeable i escassament coordinat en xarxa de centres educatius, de professorat i de projectes. Un model massa endogen i burocràtic que dificulta l'articulació d'ecosistemes intensius d'aprenentatge, aliances col·laboratives amb els municipis, el tercer sector, el teixit productiu o el teixit cultural i científic.
8. Un model amb una mirada curta, que no sap planificar ni té previsió dels canvis demogràfics ni fa prospecció de necessitats formatives, per exemple, amb una oferta desajustada amb el mercat de treball i deficient programació de places d'oferta pública d'FP. Una mala planificació o improvisació que també hem vist en la definició del finançament de l'escola bressol (0-3 anys), que ha deixat els municipis en un paper subsidiari, quan són titulars majoritaris dels centres.
9. Un model poc professional d'administració i gestió, basat en la cooptació de personal docent en comissió de serveis, cuidant poc la seva formació especialitzada i sense obrir processos meritocràtics d'atracció de talent per formar equips multiprofessionals (sociòlegs, economistes, politòlegs, estadístics *big data*, gestors públics...).
10. Per acabar, un model de governança opac, rutinari i no avaluat, amb un Departament d'Educació que no està certificat per estàndards ISO de qualitat en l'exercici de la gestió pública i sense comptar tampoc amb un sistema integrat de gestió de la qualitat (SIGC) dels serveis públics que presta.

A Catalunya manca un clar lideratge de la política educativa que sigui corresponsable, dialogant, escolti i resolgui els problemes i inèrcies acumulats. Avui predomina la resignació i el fatalisme davant uns governs que no tenen l'educació, la formació professional i el professorat com a prioritats definitòries del país. Cal un canvi profund en l'orientació de les polítiques educatives, en la definició i acord de les prioritats i en la millora de la gestió del sistema, avui massa allunyada dels centres, de la proximitat i de les necessitats.

De fet, haver assolit la xifra màxima de despesa pública destinada a educació per part del Departament d'Educació l'any 2022 (6.555 milions d'euros)<sup>2</sup> i el màxim de docents (80.000) de la història del sistema educatiu català tampoc es corresponen amb uns millors resultats educatius en aquests moments, la qual cosa posa encara més de manifest la mala gestió dels recursos que s'està duent a terme, així com la deficient governança educativa.

L'any 2020 Catalunya dedicava el 4,5% de tota la despesa educativa no universitària a finançar els serveis d'administració i gestió del sistema. És el màxim percentatge de despesa de tot Espanya, però no es correspon amb uns millors resultats en taxes de titulació, en competències PISA o en menors taxes d'abandonament prematur. Altres territoris de semblant nivell de riquesa i benestar com País Basc, Madrid o Navarra hi dediquen entorn del 2,7% a costos d'administració del sistema, però registren, en relació amb Catalunya, taxes superiors de titulació en batxillerat i menors taxes d'abandonament prematur.

**Gràfic 1.** Relació entre la taxa d'abandonament escolar prematur i el percentatge de despesa administrativa sobre total de despesa educativa pública (2020)

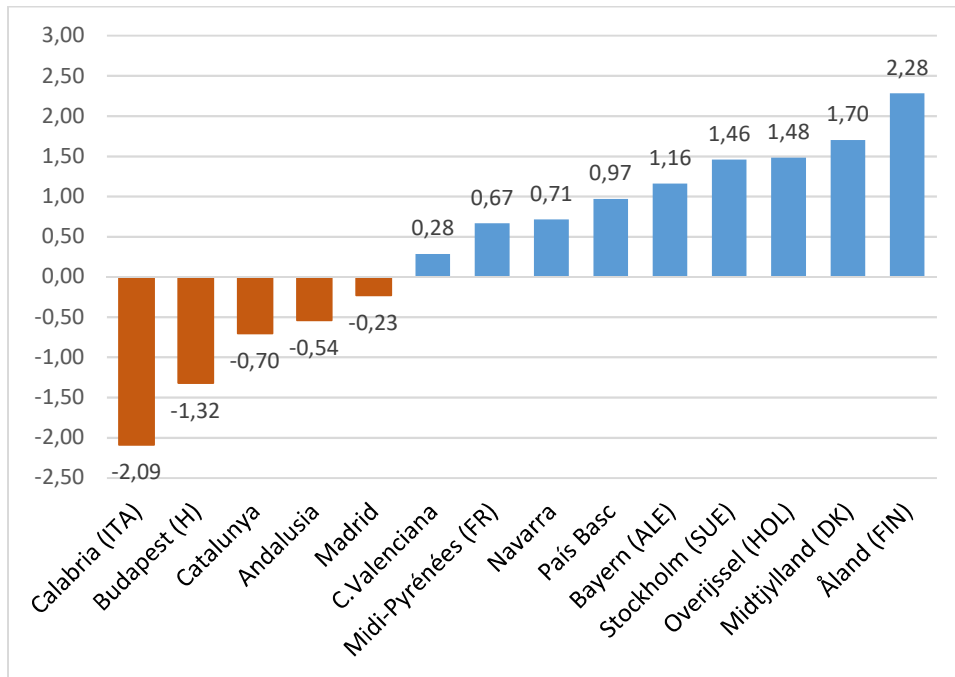


Font: Estadístiques de l'Educació, Ministeri d'Educació i Formació Professional

<sup>2</sup> V. Annex.

La incapacitat d'optimitzar aquest cost d'administració i gestió del 4,5% en educació es correspon amb el baix índex de qualitat del govern que té Catalunya i que ha empitjorat des de 2013. En el rànquing EQI 2021 de la Universitat de Göteborg, ocupem el lloc 137 entre 210 regions europees i som el darrer territori al conjunt d'Espanya en qualitat de govern (Charron i altres, 2022). Estem per sota de les regions europees amb major solidesa institucional. És el trist balanç dels darrers governs de la Generalitat.

Gràfic 2. Índex Europeu de Qualitat del Govern (EQI) per territoris (2021)



Font: Charron i altres (2022)

## NOVA GOVERNANÇA PER A UNA SOCIETAT EDUCADORA

En aquest document, el Govern Alternatiu proposa a la societat catalana un nou model de governança educativa més modern, descentralitzat, participatiu, basat en l'evidència, la proximitat i l'excel·lència en la gestió. Un nou model que enforteixi l'escola pública en tant que locomotora del sistema i desenvolupi la cogovernança amb el territori i els agents educadors i comunitaris de proximitat.

El Govern Alternatiu proposa un model de lideratge públic que s'enriqueix amb la corresponsabilitat i la mobilització de tots els agents d'una societat educadora, democràtica i activa en la defensa de la igualtat d'oportunitats i en la generació de coneixement, cultura i valors democràtics. Atenent el context singular de Catalunya i un cop revisada la literatura experta (Burns & Köster, 2016; OCDE, 2016; Fazekas, & Burns, 2012), el model de governança que proposem es fonamenta en els següents principis:

### GOVERNANÇA ESTRATÈGICA I AMB OBJECTIUS

Proposem enfortir el sistema educatiu i formatiu amb visió estratègica i planificació cap a objectius definits des d'amplis consensos, capaç d'integrar els requeriments immediats amb els desafiaments de futur, enfocant-se cap als processos d'implementació, prestant més atenció als elements dinàmics i sensibles del sistema i a l'assoliment d'objectius estratègics.

### GOVERNANÇA ÀGIL, EFICAÇ I DIGITAL

Simplificació dels circuits i tràmits burocràtics amb els centres, els equips directius, el professorat i les famílies, digitalitzant els processos administratius i descentralitzant la gestió ordinària cap a uns Serveis Territorials dotats amb més recursos i autonomia per tal d'alliberar els centres de l'excessiva burocràcia actual.

### GOVERNANÇA DESCENTRALITZADA I DE PROXIMITAT

Proposem un model flexible i descentralitzat que respongui a la diversitat de contextos, territoris i entorns, establint compromisos de corresponsabilitat estratègica amb els municipis i desplegant les zones educatives en aplicació de la LEC.

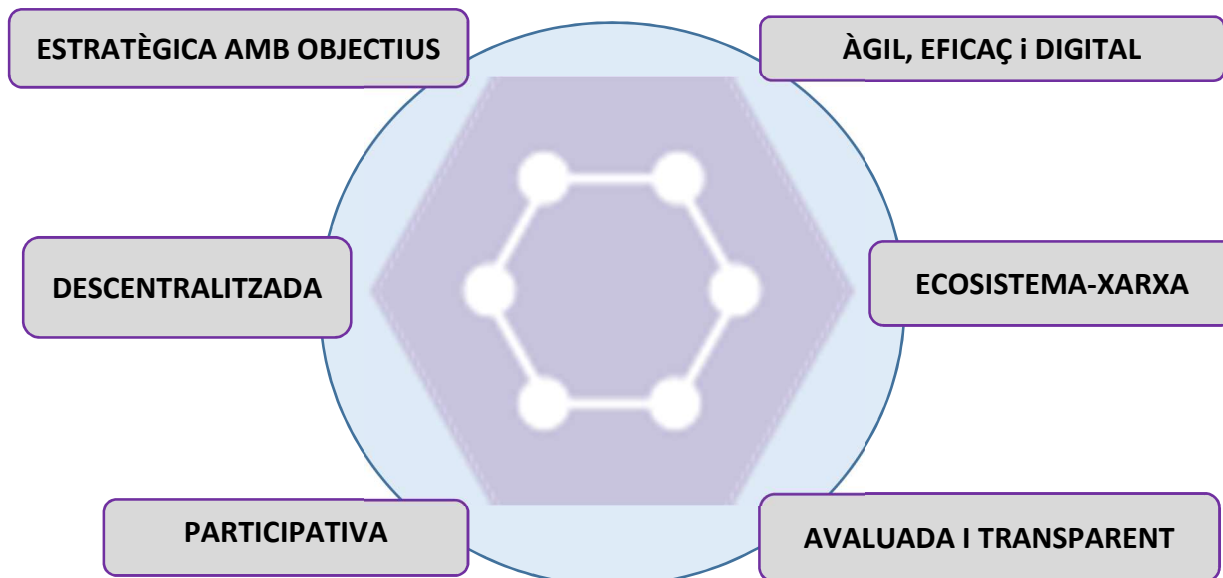
### GOVERNANÇA D'ECOSISTEMES I XARXES

Defensem un model horitzontal de relació amb els centres, potenciant la seva autonomia de gestió i curricular i el seu treball en xarxa amb altres centres, equips docents i programes de ciutat educadora. Un model que es basa en el desenvolupament, formació permanent i treball



col·laboratiu del professorat, atenent el seu benestar emocional i la millora professional continua. Un model de governança que igualarà els centres en qualitat i atractiu per les famílies i alumnes, amb una estratègia de reforç i excel·lència de l'escola pública.

**Figura 1.** Model de 6 vectors definitoris de la governança de l'educació i la formació a Catalunya



*Font: elaboració pròpia*

### GOVERNANÇA PARTICIPATIVA I CO-CREADORA

Impulsarem un model de governança basat en la participació i la construcció de capacitats de tots els agents educadors, famílies, entitats, gestors i *policy makers* així com processos de cocreació i seguiment obert de les polítiques i programes per part de la ciutadania. Defensem un model de governança on tot centre educatiu disposi d'una associació de famílies, reforçant les seves funcions i apoderant la participació de l'alumnat, integrant les seves propostes i crítiques en l'objectiu de la millora permanent del sistema educatiu.

### GOVERNANÇA AVALUADA I TRANSPARENT

Proposem una governança basada en el coneixement, la recerca educativa i les evidències contrastades per a proveir els agents i a la comunitat educativa de fonaments per a la presa de decisions i orientar les reformes i processos de millora. Defensem un model que avaluï el sistema i els seus programes amb transparència i rendició de comptes, socialitzant indicadors d'inversió, de resultats i d'impactes cost-benefici que ajudin a orientar i renovar els d'objectius estratègics del sistema educatiu i formatiu.

## PACTE SOCIAL PER L'EDUCACIÓ 2030

Des d'aquests 6 principis de governança educativa, proposem fer un salt qualitatiu endavant en la gestió del sistema, comptant amb la màxima participació i la definició consensuada de grans reptes de país. Per això, impulsarem un Pacte Social per l'Educació 2030 acordat amb el conjunt de la comunitat educativa que englobi, entre d'altres, els següents elements:

- Un *Acord de Finançament* per assolir el 6% d'inversió en educació que marca la LEC, planificant i prioritzant les necessitats més urgents i les seqüeles sistèmiques que ha deixat la pandèmia per tal d'eleva els resultats, compensar les desigualtats educatives, acompanyar la professionalitat docent i anivellar la qualitat entre els centres sostinguts amb fons públics.
- Un *Acord d'Equipaments Educatius Sostenibles* a fi d'accelerar la transició sostenible, rebaixar la factura energètica, modernitzar edificis i instal·lacions amb energies renovables i eliminar els 1.000 barracons existents, d'acord amb les necessitats dels municipis i consells territorials.
- Un *Acord per la Universalització i Gratuïtat de l'Educació Infantil 0-3 anys* i el seu finançament amb la participació i codecisió dels municipis i les entitats municipalistes, en el marc d'una Estratègia Integral d'Educació i Cura de la Petita Infància (0-6 anys).
- Un *Acord per la Modernització Estratègica de l'Educació a Catalunya* que tingui en compte els informes del Consell Educatiu de Catalunya i altres consells territorials, els treballs de l'actual Pacte Contra la Segregació que està en vigor i el desplegament pendent de lleis i normatives amb els recursos i suports adients:
  - El decret d'Educació Inclusiva (2017).
  - La llei catalana de Formació i Qualificació Professional (2015) així com la nova llei estatal d'FP (2022).
  - La llei d'Educació de Catalunya (2009) així com el desplegament de la LOMLOE (2020) en matèria de canvi curricular, d'aprenentatge competencial, d'objectius d'equitat i de professionalitat docent.
  - El Pla Nacional per a la Implementació de l'Agenda 2030 a Catalunya (2020) i els compromisos per desenvolupar l'objectiu 4 relatiu a educació.

Des del Govern Alternatiu proposem un Pacte Social per l'Educació 2030 en la millor tradició de consens i treball en comú de la comunitat educativa. Comptem amb el precedent del Pacte Nacional per l'Educació signat el 2006 per 21 entitats amb el Govern de la Generalitat que es va acompanyar d'una memòria econòmica plurianual (2006-2009) i va ser l'antelala facilitadora de l'aprovació de la LEC.

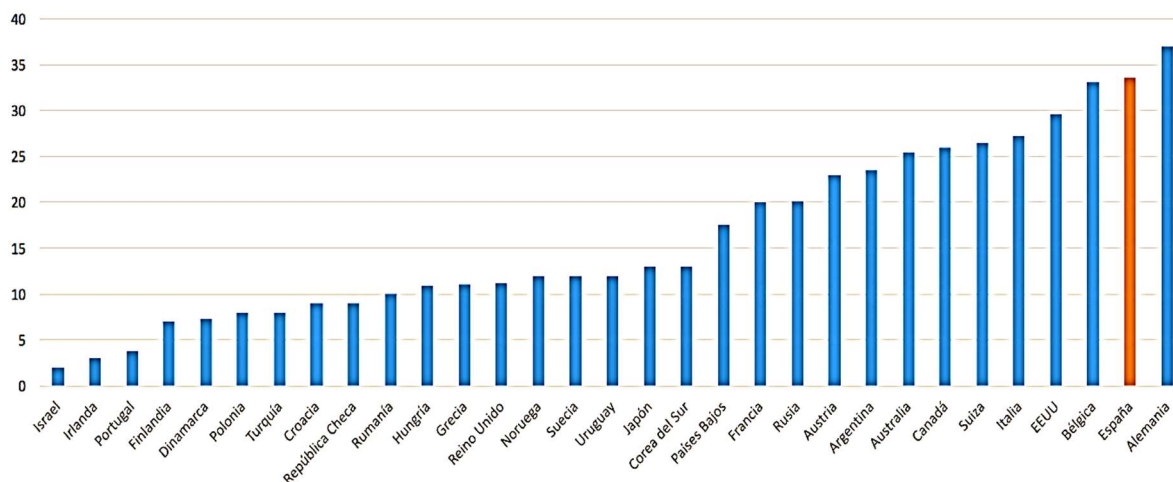
La política i governança educativa necessita serenor, diàleg, professionalitat i un full de ruta compartit, obrint un nou cicle amb perspectiva 2030. L'actual repartiment de responsabilitats, competències i incumbències ha donat mostres més que suficients de desajustos i desubicació de les preses de decisions, cosa que ha fet aflorar l'esgotament de l'actual sistema, farcit d'ineficiències sistèmiques alarmants.

## DESCENTRALITZACIÓ I CO-GOVERNANÇA AMB EL TERRITORI

El curs 2022-23, el sistema educatiu a Catalunya escolaritza 1.588.713 alumnes, compta amb 4.532 centres educatius i 128.000 professors i personal docent. Com a part vertebradora del sistema, la xarxa de titularitat pública escolaritza 1 milió d'alumnes en 3.255 centres i amb 90.000 docents. Per gestionar aquesta dimensió tan gran i complexa es requereix dotar-se d'un model de governança multinivell amb forta descentralització i desjerarquització per guanyar en eficàcia i eficiència pública.

A Europa existeix una gran diversitat formal de processos de descentralització educativa amb modalitats, dinàmiques i intensitats variables de municipalització, federalització o regionalització (Pedró, 2008). Espanya va iniciar la seva descentralització traspasant la plena competència en educació, primer, a Catalunya i País Basc, el 1981, i després a la resta de comunitats autònomes articulant un model federal que es coordina a través de la Conferència Sectorial d'Educació. L'estructura composta de l'Estat autonòmic converteix Espanya en el segon país més descentralitzat del món, tal com revela l'índex RAI de la Universitat d'Oxford.

Gràfic 3. Índex d'Autoritat Regional (RAI) de la Universitat d'Oxford



Font: Hooghe i altres (2016), Oxford University

Malgrat disposar de plenes competències en educació, Catalunya va estar 28 anys (1981-2009) sense regular una llei pròpia com va ser la LEC, impulsada des del PSC com a una necessitat inexcusable. Avui, ens cal una segona descentralització interna que passa per construir un model de cogovernança del sistema educatiu i formatiu amb els territoris i els municipis.

Al llarg dels darrers anys, els municipis han passat a ser una administració educativa més, responent a necessitats no cobertes pel Departament i exigides per la ciutadania en clau de proximitat. El món local a Catalunya és una ròtula medul·lar de la qualitat educativa en tres sentits:

- Invertint 847 milions d'euros en educació i formació l'any 2020 fins a representar el 14,4% de la despesa pública en ensenyaments no universitaris a Catalunya. És provisor, programador i gestor de l'educació 0-3, així com dels ensenyaments artístics, l'educació especial i les escoles d'adults de titularitat municipal. I també és responsable del manteniment dels centres d'educació infantil i primària.
- El món local té una implicació creixent en l'acompanyament i reforç escolar a primària i ESO, en la digitalització escolar, les activitats extraescolars i d'estiu educador, la tasca educadora de les famílies, l'orientació i les transicions, les noves oportunitats educatives i la formació professional i laboral dels adults.
- Desenvolupa projectes educatius de ciutat amb una visió global i comunitària des de la participació, els consells escolars municipals i els plans educatius d'entorn. El món local també reforça i garanteix l'equitat educativa amb beques i ajuts, tarifació social, coordinació amb serveis socials, gestionant el procés d'admissió i la prevenció de la segregació escolar, de l'absentisme i l'abandonament escolar prematur, així com proveint serveis complementaris, de transport i serveis de menjador.

La Catalunya real és la Catalunya dels municipis i ens territorials que dibuixen un mosaic diferencial de necessitats i de desigualtat socioeconòmica<sup>3</sup>. El país ni és homogeni ni pot ser administrat de forma centralitzada i uniforme, sense atendre el principi de subsidiarietat i d'autonomia local. En canvi, l'actual model de governança educativa centralista parteix de l'homogeneïtzació del territori i dificulta les dinàmiques de treball en xarxa i de proximitat, no té en compte les necessitats dels municipis, i es presta un escàs suport a les escoles municipals i tampoc compleix les seves competències en espera que ho facin els ajuntaments. Es tracta d'un comportament irresponsable i deslleial que cal superar.

L'article 2.3.a) de la LEC indica que un dels principis organitzatius del sistema educatiu és el funcionament integrat i la gestió descentralitzada. I la proposta que es formula consisteix en un model multinivell amb major descentralització educativa cap a baix, creant un nou nivell intermedi territorial de decisió i cogestió entre el Departament i el món municipal. Aquest nou nivell de governança educativa s'articulària gradualment a partir de quatre processos simultanis d'innovació pública:

1. Desconcentració de recursos de Serveis Centrals cap als Serveis Territorials.
2. Clarificació de la cogestió competencial entre el Departament i els municipis.
3. Desplegament de les zones educatives de la Llei d'Educació de Catalunya (LEC, 2009).
4. La codecisió i participació dels agents del territori o zona educativa.

---

<sup>3</sup> V. Annex, fig. 4.

## 1. DESCONCENTRACIÓ DE RECURSOS PER ENFORTIR ELS SERVEIS TERRITORIALS

És important descentralitzar la gestió i governança del sistema educatiu enfortint la capacitat de decisió, gestió i execució per part dels 12 Serveis Territorials del Departament (4). La delegació de responsabilitats i desconcentració de recursos des dels Serveis Centrals cap als Serveis Territorials es plantejarà en els següents àmbits:

### Àmbit de planificació educativa:

- Capacitat de decisió en l'oferta de les places escolars del seu territori.
- Planificació del mapa escolar, escolarització equilibrada i desegregació escolar.
- Garantia de la universalitat del lleure educador i de les activitats extraescolars.
- Definició i implementació de les zones educatives.
- Prospectiva i programació de les necessitats formatives d'FP.
- Avaluació i detecció de les necessitats de recursos humans del seu territori.
- Gestió i anàlisi interoperable del RALC amb finalitat d'estadística educativa.

### Àmbit de gestió i administració de centres:

- Ampliació del pressupost i de la capacitat d'execució de les obres de reforma, ampliació i millora (RAM) i de les compres dels centres del territori.
- Gestió de la construcció i creació de centres en col·laboració amb els municipis.
- Equip de suport per ajudar els centres en tramitacions específiques (proveïdors, contractació de serveis, maquinari de l'FP, relació amb empreses, projectes europeus...).

### Àmbit de professorat i personal no docent:

- Ampliació de la capacitat de decisió relativa a la definició i gestió de les plantilles del professorat i dels equips de suport als centres.
- Gestió de la formació del professorat i de les xarxes de coneixement, havent escoltat les necessitats dels centres educatius i les zones educatives.

### Àmbit d'acció educativa:

- Direcció de la inspecció i supervisió educativa.
- Establir plans estratègics de millora amb la Inspecció Educativa, adreçats als municipis, zones i centres del seu territori.
- Coneixement i suport de les estratègies educadores dels municipis del seu àmbit territorial.
- Definir estratègies locals d'equitat i inclusió educativa i extraescolar.

---

<sup>4</sup> L'actual composició dels dotze Serveis Territorials és: Alt Pirineu i Aran, Baix Llobregat, Barcelona Comarques, Catalunya Central, Girona, Lleida, Maresme-Vallès Oriental, Penedès, Tarragona, Terres de l'Ebre, Vallès Occidental i Consorci d'Educació de Barcelona.

- Acompanyar i potenciar els projectes innovadors i les especialitzacions dels centres educatius del territori.
- Incentivar i facilitar el treball en xarxa dels centres i dels equips docents.
- Col·laborar plans territorials contra l'abandonament escolar prematur.
- Gestió de les avaluacions internes i externes i seguiment dels seus indicadors.

#### Àmbit de governança territorial:

- Cogestió, amb les administracions locals, de les zones educatives i/o d'altres fórmules jurídiques de col·laboració amb els municipis.
- Cogestió del pla territorial d'aprenentatge al llarg de la vida amb els municipis, el SOC i els agents socials com a política integral i multidepartamental.
- Execució de programes educatius de cooperació i cohesió territorial (PCT).

## 2. COGOVERNANÇA AMB ELS MUNICIPIS: CLARIFICAR LA COGESTIÓ COMPETENCIAL

La descentralització de l'administració educativa cap a uns Serveis Territorials més enfortits fa redefinir el territori local com a unitat educativa de referència i focus de la política pública. En el territori és on millor poden concretar-se els compromisos i objectius de la societat amb l'educació. El territori és l'espai i alhora l'eina on es desenvolupa l'acció educativa, que construeix sentit democràtic i de comunitat i és el context idoni per concretar l'equitat i la igualtat d'oportunitats.

Introduir aquest nivell intermedi de cogovernança facilita identificar millor les necessitats locals i respondre de forma més adequada i pròxima a la creixent exigència ciutadana de qualitat educativa.

La cogovernança amb el territori implica exercir un lideratge compartit entre les administracions públiques de caire bidireccional (Departament-món local), que alhora se sustenta en la participació de tots els agents educatius per esdevenir multidireccional. Es proposa un model que ha de desenvolupar la cogovernança amb els municipis ja establerta en la LEC i en el Pacte Nacional per l'Educació subscrit el 2006. Però es planteja avançar molt més, definint de forma clara 10 àmbits de corresponsabilitat entre el Departament i els municipis:

- Planificació, lluita contra la segregació i escolarització equilibrada,
- Avaluació del sistema local, cobertura de necessitats i equitat de resultats.
- Escola bressol i criança integral de la petita infància (0-6),
- Digitalització, creació, manteniment i renovació sostenible d'edificis,
- Inclusió, beques i serveis complementaris de menjador i transport,
- Col·laboració dels centres educatius amb programes de ciutat educadora,
- Escola a temps complet, activitats extraescolars i estiu educador,

- Ensenyaments d'arts, música i foment de la creativitat,
- Formació professional, orientació formativa i transicions a la vida activa,
- Educació al llarg de la vida i retorn formatiu de joves i d'adults.

Per clarificar la cogestió d'aquests deu àmbits de competències entre el Departament i el món local, proposem dues iniciatives:

1. Impulsar un Decret llei al Parlament de Catalunya per regular la qüestió i posar fi l'actual indefinició i ambigüïtat, prèvia consulta al Consell d'Educació de Catalunya, món municipal, comunitat educativa i experts.
2. Posar en marxa Acords Estratègics de Corresponsabilitat amb els municipis i ens territorials que ho sol·licitin, detallant els compromisos institucionals i l'abast de la cooperació i cogestió mútua.

### 3. DESPLEGAMENT DE LES ZONES EDUCATIVES DE LA LEC

Les zones educatives estan definides a l'article 176 de la LEC (2009) en tant que unitats de programació de l'oferta educativa global i unitats de decisió de la política educativa a escala local. Configuren el segon nivell de descentralització i han de ser adaptables a cada necessitat i context: poden ser ciutats, mancomunitats, comarques o zones singulars. A les zones educatives cal optimitzar el triangle de relacions de col·laboració i cogovernança entre:

- El Departament (representat pels Serveis Territorials),
- L'administració municipal i el teixit cívic i cultural local, i
- la xarxa de tots els centres educatius i equips docents.

Catalunya ja compta amb una experiència prèvia de governança basada en zones educatives arran la resolució EDU/3071/2008 durant el Govern del president Montilla que va posar en marxa dotze zones amb caràcter experimental fins que van ser suprimides el 2011 pel govern d'Artur Mas<sup>5</sup>. Avui, formalment l'única zona educativa existent és el Consorci d'Educació de Barcelona.

Es proposa aquí desplegar les zones educatives des d'una perspectiva de descentralització, corresponsabilitat i treball en xarxa. Les zones educatives responen a una relació interadministrativa innovadora, creades per apropar i enfortir les decisions al nivell de major proximitat. Les zones educatives han de comptar amb una direcció consensuada entre el

---

<sup>5</sup> Les 12 zones educatives autoritzades en temps del Govern d'Entesa van ser quatre comarques (Ripollès, Garrotxa, Ribera de l'Ebre i Terra Alta) i vuit municipis (Reus, Lleida, Granollers, Sant Cugat del Vallès, El Prat de Llobregat, Mataró, Vilanova i la Geltrú i Sant Adrià de Besòs).



Departament d'Educació i l'administració local, amb una estructura de funcionament molt lleugera i centrada en la gestió de projectes i s'han de regir des d'una junta de govern paritària i oberta als agents territorials. Altres principis de funcionament serien els següents:

- Acordar i gestionar conjuntament l'estratègia educativa del municipi des d'una mirada global i transversal (infància, adolescència, serveis socials, salut, cultura, esports, promoció econòmica...).
- Garantir l'equitat de la qualitat entre centres, avaluant la situació i les dotacions necessàries dels equips pedagògics de la zona.
- Definir projectes curriculars de ciutat educadora (científics, humanístics, artístics, tecnològics, lingüístics, etc.) participats per tots els centres sostinguts amb fons públics.
- Promoure l'èxit escolar i la millora de resultats des d'una xarxa educativa sòlida i coordinada que posés en comú les experiències i coneixements dels centres.
- Generar marcs participatius del professorat i facilitar l'intercanvi, visites i estades entre diferents centres i projectes d'innovació educativa.
- Rendició de comptes davant els consells municipals d'educació i FP.

#### 4. LA CODECISIÓ I PARTICIPACIÓ DELS AGENTS DEL TERRITORI O ZONA EDUCATIVA

Un model de governança educativa s'ha de basar en la participació activa de les famílies, alumnes, docents, entitats i resta de membres de la comunitat educativa en la codecisió i consulta d'aquesta governança. Cal tenir més en compte la tasca propositiva que ja fan els diferents Consells educatius a escala local (Consells Escolars, Consells d'infància i de l'adolescència, Consells de l'FP, etc.) i alhora, consolidar nous canals i espais de participació i codecisió.

Amb el desplegament de zones educatives s'enforteix encara més la governança corresponsable de tots els agents del territori des d'una visió àmplia del fet educatiu i de societat educadora. Per tal d'enfortir una cultura pública de debat i participació, es proposa impulsar les següents iniciatives:

- Crear col·laboratoris i espais de cocreació de mesures i d'iniciatives amb entitats, associacions de mestres i moviments de renovació pedagògica.
- Portal de dades obertes a la ciutadania, facilitant el seguiment i monitoratge de les polítiques, programes i inversions del Departament.
- Garantir la presència de les AMPA i AFA en tots els centres sostinguts amb fons públics, formant i capacitant les famílies en la seva tasca educadora i institucional.

- Apoderar la participació de l'alumnat, integrant les seves propostes i crítiques en l'objectiu de la millora permanent del sistema educatiu.
- Impulsar la formació en evidències i la construcció de capacitats entre els agents de la comunitat educativa i els seus representants.
- Oferir una plataforma digital per alumnes i famílies on consultar l'expedient acadèmic, l'organització curricular del curs, els continguts i les tasques escolars, l'oferta de serveis i resta d'informacions rellevants del sistema educatiu.
- Fomentar el voluntariat i la mentoria educativa en escoles a temps complet.
- Incorporar la participació de famílies i alumnes com a indicador de qualitat en els processos d'avaluació de centre.

El model àgil i descentralitzat de governança multinivell que es defensa vol ser una aposta clara per la proximitat i l'autonomia local que té continuïtat i coherència amb l'autonomia dels centres. En resum, el sistema educatiu i formatiu ha de ser gestionat des de tres nivells: Departament, territoris-zones educatives i centres que col·laboren en xarxes pedagògiques i d'intercanvi d'experiències.

## SERVEI PÚBLIC EDUCATIU I ECOSISTEMA DE XARXES COL.LABORATIVES

El servei públic educatiu, entès com a servei d'interès general, ha de permetre que tots els centres sostinguts amb fons públics treballin junts amb uns objectius compartits, des de la cooperació i la corresponsabilitat, tot i la diferent titularitat i naturalesa jurídica de les institucions que el presten. Així va quedar establert al Pacte Nacional per l'Educació de 2006 i va quedar regulat a la LEC.

En els darrers anys, la LEC i el Decret 10/2010 han facilitat un context de major enfortiment institucional de l'autonomia pedagògica, organitzativa i de gestió de cada centre educatiu. Una autonomia de centre que amb la LOMLOE (2020) guanya també en autonomia curricular i en capacitat de decidir nous continguts, mesures d'atenció a la diversitat, àmbits interdisciplinaris i modalitats de codocència.

La governança educativa ha de crear les condicions per la millora contínua dels centres i l'elevació del nivell de resultats de tot l'alumnat, optimitzant l'autonomia de centre i la nova cogovernança amb el territori. Per això el centre ha de desenvolupar la seva autonomia en relació amb:

- La gestió curricular, arribant al màxim percentatge d'autonomia per a establir el currículum que la LOMLOE indica per tal d'adequar-se a les necessitats del seu context.
- La definició dels perfils del professorat de la plantilla i la del personal docent de suport.
- La gestió de les estratègies educatives, metodologies de treball, codocència, organització dels temps i dels espais.
- La concreció de la formació continuada del professorat del centre.
- La cura del benestar emocional de l'alumnat i del professorat.
- La implicació i compromís educador de les famílies.
- L'apertura als recursos educadors de l'entorn i de ciutat educadora.

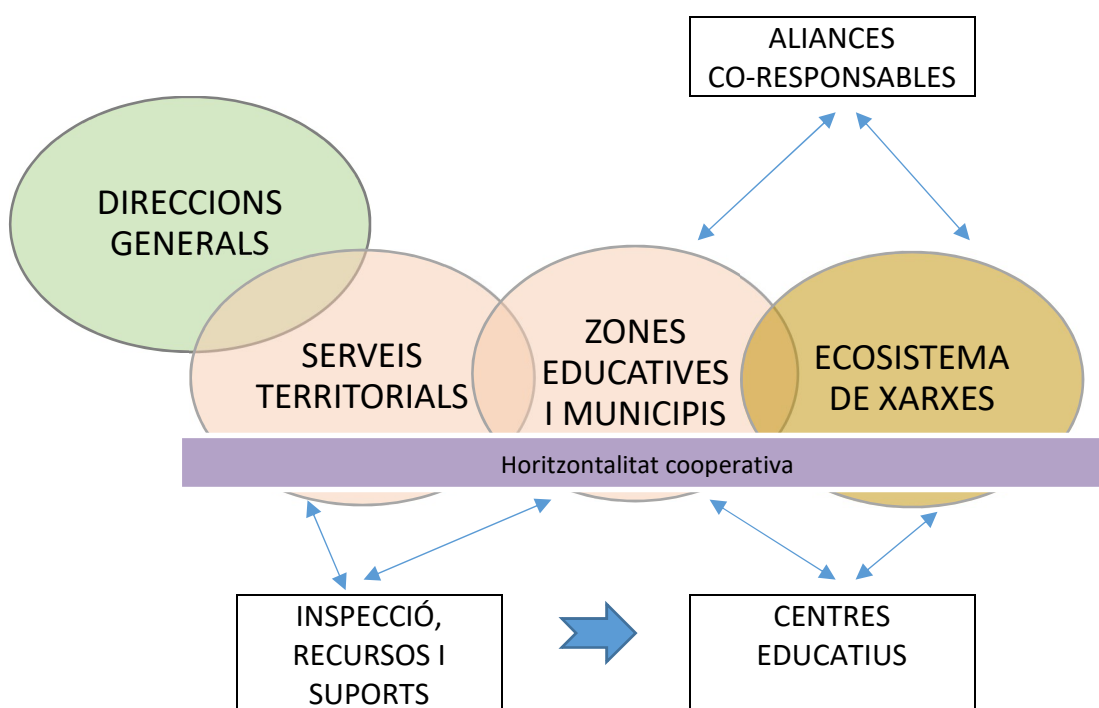
Es proposa, doncs, un funcionament més integrat del sistema, on la descentralització territorial fa activar i intensificar la relació dels centres educatius entre si, compartint objectius i actuant en xarxa com un ecosistema col·laboratiu:

- compartint experiències educatives entre centres de la zona educativa,
- treballant en xarxa entre alumnat de diversos centres del territori,
- promovent xarxes de professorat i de formació continuada,
- compartint personal docent entre centres,
- organitzant espais de trobada entre els docents de la zona educativa,
- compartint plans de millora amb altres centres i intercanvis de metodologies,
- garantint les transicions i coordinacions derivades pel canvi de centre,
- impulsant xarxes temàtiques i de projectes entre centres i equips docents,

- promovent aliances dels centres de la zona educativa amb el tercer sector.

La descentralització transformarà l'actual relació jeràrquica dels centres educatius amb el Departament en una nova relació horitzontal de centres dotats amb autonomia, però que col·laboren i treballen en xarxa en el marc de municipis i zones educatives. Els Serveis Territorials i les zones educatives facilitaran les condicions estructurals perquè els centres educatius, a més d'especialitzar-se o singularitzar-se, cooperin entre ells per ajudar i enriquir la resta de centres del seu territori. Suposa una estratègia redistributiva del seu aprenentatge institucional a fi d'igualar la qualitat pedagògica entre centres i millorar l'excel·lència del servei públic educatiu en conjunt.

Figura 2. Configuració de la descentralització com a ecosistema de xarxes



Font: Elaboració pròpia

Cal potenciar la cultura docent col·laborativa i el treball en xarxa de tots els agents com la millor garantia de qualitat i equitat educativa (Hargreaves i Fullan, 2014). Tanmateix, a Catalunya hi ha molt marge de millora per davant. L'informe TALIS (2018) diu que el 33% del professorat de Primària forma part d'alguna xarxa docent a Catalunya en contrast amb països com Corea (75%) o Anglaterra (61%). A Secundària, el professorat que participa en xarxes docents a Catalunya és del 28%, allunyada de la mitjana OCDE que és del 40% i de països com Corea (68%) o Alberta-Canadà (63%).

El funcionament integrat del servei públic educatiu de base descentralitzada i amb una major autonomia de centre passa per l'articulació i coordinació d'un ecosistema d'aprenentatge horitzontal entre escoles i equips docents. Es proposa dissenyar procediments clars i incentius per aprofundir en la dimensió col·laborativa entre centres educatius orientats a la millora contínua i l'assoliment d'objectius estratègics de país.

En paral·lel, es planteja enfortir la cooperació horitzontal entre territoris i zones educatives per potenciar l'intercanvi de dades, coneixement i experiències entre elles. Des del Departament s'han de posar en marxa programes de cooperació i cohesió territorial (PCT) a fi de garantir l'equilibri territorial, atenent la singularitat de l'educació i la formació professional en àrees rurals i en altres realitats demogràfiques sense que cap territori es quedi enrere. Un sistema educatiu garanteix l'equitat i alts rendiments quan tots els seus elements i processos institucionals cooperen entre si i la suma acaba sent multiplicativa, anivelladora i eficient.

## AVALUACIÓ, CONEIXEMENT I TRANSPARÈNCIA

A mesura que augmenta la complexitat de les societats modernes i dels seus sistemes educatius, la governança educativa es converteix en una activitat i un procés intensius en coneixement (Burns i Köster, 2016). La presa de decisions requereix acompanyar-se de dades, evidències i indicadors per tal de pilotar un sistema més descentralitzat, més cooperatiu i més orientat a resultats.

Es proposa aquí una governança basada en l'avaluació institucional, el coneixement compartit i la transparència des d'un enfocament sistèmic i multinivell sobre el conjunt de l'educació que tingui en compte tots els seus components, agents i espais, les seves interdependències i la complementarietat entre l'educació formal i no-formal. En aquest sentit, es proposa:

### AGÈNCIA D'AVALUACIÓ I PROSPECTIVA DE L'EDUCACIÓ

Posar en marxa l'Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació inclosa en la LEC com a entitat independent i regulada via contracte-programa amb el Departament. Al darrer Govern del president Montilla (novembre de 2010) es van perfilar els seus Estatuts sense donar temps a aprovar-los. Davant la desídia dels darrers governs durant la darrera dècada, es proposa reactivar l'Agència com a una necessitat estructural per la millora educativa, incorporant-hi la recerca i la prospectiva a les funcions d'avaluació que ara té assignades el Consell Superior d'Avaluació, que quedaria subsumit en l'Agència<sup>6</sup>. La futura Agència d'Avaluació i Prospectiva hauria de comptar amb un Consell Rector, un Comitè Científic i cada any hauria de presentar un informe sobre els resultats de les avaluacions realitzades al Parlament i al Consell d'Educació de Catalunya. Entre les seves funcions, destacarien:

- Definir els protocols i estàndards i executar els processos d'avaluació periòdica de l'administració educativa, dels serveis territorials, de les zones educatives, dels programes i serveis, de la inspecció, dels centres, de la funció docent, de la funció directiva i dels resultats d'aprenentatge (amb avaluacions externes i internes).
- Realitzar activitats de recerca i prospecció sobre tendències, pràctiques, metodologies i polítiques que influeixen en la innovació i millora de la qualitat i els resultats educatius<sup>7</sup>.
- Aportar i nodrir d'evidència científica el conjunt del professorat, els centres, la comunitat educativa i les administracions públiques per tal de fonamentar les

<sup>6</sup> També quedarien integrades en la futura Agència les funcions que avui fa el Centre de Suport a la Innovació i la Recerca Educativa (CESIRE)

<sup>7</sup> L'any 2020, l'actual Departament d'Educació va dedicar 0 euros a la recerca educativa mentre el Departament de Salut hi va dedicar a recerca un 3,2% del seu pressupost.

pràctiques pedagògiques, el desenvolupament institucional dels centres i la presa de decisions<sup>8</sup>.

- Mapejar i identificar els progressos en resultats així com les necessitats de millora, desegregats per territoris i per centres, sense publicar rànquings de resultats i amb finalitat interna i diagnòstica.
- Consensuar una agenda catalana de recerca educativa com a R+D del sistema, articulant i finançant una xarxa de coneixement que transfereixi els resultats de la recerca als centres i als equips docents i els faci participar en projectes de recerca compartits amb el món acadèmic.
- Introduir l'ús de l'experimentació com a mètode avaluador de l'impacte, per identificar allò que funciona i el que no ("*smart state*" i "sistemes que aprenen").
- Avaluar i reconèixer els models d'innovació educativa, la transformació de centres i el funcionament de les xarxes temàtiques, docents i intercentres.
- Avaluar l'efecte redistributiu, la progressivitat, l'equilibri territorial i l'eficàcia de la despesa pública en educació i formació professional.

### DADES OBERTES I SISTEMA CATALÀ D'INDICADORS EDUCATIUS

Cal superar l'actual estadística censal del Departament més pròpia del segle XIX i equipar-nos amb indicadors comparables amb els països europeus. Al mateix temps, cal prioritzar l'anàlisi longitudinal de trajectòries educatives a partir del RALC (Registre d'Alumnes de Catalunya) per poder identificar qui abandona (ara no se sap) i quins itineraris fan els joves dins i fora del sistema educatiu.

Es proposa, doncs, integrar i digitalitzar les bases de dades de les diferents administracions i agilitzar l'actualització d'indicadors en temps real via algoritmes automàtics per tal de disposar de quadres de comandament oberts a la ciutadania. Alhora, proposem una plataforma de dades obertes que permeti monitorar les inversions i els impactes dels diferents serveis i programes.

### OBSERVATORI DE L'EQUITAT I LA INCLUSIÓ EDUCATIVA

Desplegament de l'Observatori, emmarcat en l'article 2.c de la LEC, que preveu com a principi rector "*la universalitat i equitat com a garantia d'igualtat d'oportunitats i la integració de tots els col·lectius*". Ens cal aprofundir en un coneixement més afinat i analític de l'equitat i inclusió educativa, normalitzant un indicador socioeconòmic dels alumnes a partir del RALC que permeti avaluar els progressos i dèficits tant en l'equitat i la inclusió d'accés, de procés i de resultats, com en els processos d'igualació, segregació i desegregació escolar.

---

<sup>8</sup> Funció inspirada en models com l'Education Endowment Foundation (Regne Unit), el Best Evidence Synthesis (Nova Zelanda) o la What Works Clearinghouse (Estats Units).

## CONSTRUCCIÓ OBERTA I FLEXIBLE DEL CURRÍCULUM

Cal optimitzar l'actual marc de legislació educativa (estatal i catalana) per mantenir actualitzat el currículum de les diferents etapes educatives amb revisions periòdiques que comptin amb una àmplia participació multinivell i multiagents.

Alhora, el Departament i els Serveis Territorials han de garantir una eficaç modularitat de les titulacions d'FP perquè siguin accessibles i transitables per joves i adults que treballen o tenen càrregues familiars. I també un esquema curricular flexible, acumulable i acreditable que faciliti l'educació i formació al llarg de la vida com a dret de ciutadania.

En definitiva, es proposa un model de governança que promou el col·laboratge, el consens i el màxim rigor fonamentat en el coneixement, les dades obertes i el debat públic i democràtic. Sempre des de la màxima participació i transparència amb rendició de comptes que ajudin a orientar i renovar els d'objectius estratègics de l'educació, enfortint la corresponsabilitat de tots els agents i fent de Catalunya una societat educadora, avançada i de progrés.



**CONCLUSIÓ: CAP A UN SERVEI PÚBLIC INCLUSIU, EQUITATIU I EXCEL·LENT**

El nou model de governança educativa que es proposa ha d'estar a l'altura dels reptes i desafiaments complexos del present i de l'immediat futur, alinear-se amb els objectius de desenvolupament sostenible de l'Agenda 2030 i aprofundir en la garantia dels drets i oportunitats de la infància i l'adolescència.

El Govern Alternatiu de Catalunya ambiciona situar el servei públic educatiu en una posició capdavantera i d'ample prestigi social, en línia amb la millor tradició pedagògica catalana des de l'Escola Moderna, l'Escola Industrial, Rosa Sensat o Marta Mata, amb un abast que sigui universal i inclusiu.

També es vol desplegar al màxim la LEC com a millor instrument de la nostra capacitat de govern i modernització de l'educació, llavor de la prosperitat individual i col·lectiva, així com de la cohesió social. Amb aquest nou model de governança més flexible, àgil, eficient, descentralitzat i cooperatiu en xarxa, estarem més a prop d'assolir tres grans objectius de país:

- afavorir trajectòries d'aprenentatge al llarg de la vida per a tota la ciutadania,
- elevar el nivell general de coneixements, competències i de titulacions,
- i fer-ho amb la màxima equitat i inclusió educativa comptant amb una inversió pública del 6% del PIB segons disposa la LEC.

Les polítiques d'austeritat del primer govern d'Artur Mas (2011-2016) encara no s'han revertit del tot. Mesures progressistes de gran importància com la introducció de la sisena hora a la xarxa pública de centres, els primers pilots de zones educatives i l'Agència d'Avaluació i Prospectiva van ser eines enllestides durant els Governos d'Entesa (2004-2010) que no s'han tornat a recuperar. S'ha retrocedit i s'ha perdut una dècada, així com l'oportunitat de consolidar un marc estable i eficaç de governança si s'haguessin mantingut aquestes mesures.

Per això, el Govern Alternatiu ofereix a la comunitat educativa catalana encetar una nova etapa de governabilitat i estabilitat institucional en educació i FP, al marge dels canvis de majories electorals. L'ambició de construir un servei públic educatiu inclusiu, equitatiu i excel·lent requereix un nou model de governança a l'alçada de les necessitats del segle XXI. Aquesta proposta és una invitació oberta al debat i la participació de tots i totes per poder fer un salt endavant històric i de llarg recorregut.

**ANNEX DE DADES**

**Taula 1.** Alumnat del sistema d'educació i formació professional de Catalunya. Previsió curs 2022-23

	Total alumnat	Servei amb fons públics (SEC)		Privat
		Públic	Privat Concertat	
Educació infantil (0-6)	<b>260.528</b>	177.824	56.498	26.206
Educació Primària	<b>449.333</b>	305.395	137.672	6.266
ESO	<b>333.659</b>	219.136	109.816	4.707
Cicles FP Bàsica	<b>1.780</b>	1.780		
PFI-Formació i Inserció	<b>7.400</b>	5.308		2.092
Educació especial	<b>8.000</b>	3.760		4.240
Cicles FP Grau Mitjà	<b>70.500</b>	54.000	12.332	4.168
Ensenyaments artístics	<b>82.516</b>	57.339		25.197
Ensenyaments esportius	<b>3.900</b>	2.650	1.250	
Batxillerat	<b>98.577</b>	66.457	12.353	19.766
Cicles Grau FP Superior	<b>71.500</b>	47.000	12.977	11.523
Cursos Especialització FP	<b>1.600</b>	1.600		
Educació d'Adults	<b>61.000</b>	60.000		1.000
Ensenyaments a distància	<b>81.320</b>	23.320		58.000
Idiomes	<b>43.500</b>	43.500		
Centres educatius estrangers	<b>13.600</b>			13.600
<b>Total Alumnes matriculats</b>	<b>1.588.713</b>	<b>1.069.069</b>	<b>342.898</b>	<b>176.745</b>

Font: Departament d'Educació (2022)

**Taula 2.** Centres, unitats i personal docent a Catalunya. Curs 2021-2022

	Centres	Unitats-grups	Professorat			Total docents
			RR.GG	RR.EE	Ed.Adults	
Públics	3.255	39.496	83.947	5.157	1.353	90.457
Privats	1.277	19124	35.414	2.666	67	38.147
<b>Total</b>	<b>4.532</b>	<b>58.620</b>	<b>119.361</b>	<b>7.823</b>	<b>1.420</b>	<b>128.604</b>

Font: Estadístiques de l'Educació, Ministeri d'Educació i Formació Professional

**Taula 3.** Càrrecs directius dels centres públics. Curs 2021-2022

Càrrecs directius dels centres docents públics del Departament d'Educació a Catalunya l'any 2021-2022

	Nombre			Distribució percentual		
	Dones	Homes	Total	Dones	Homes	Total
Direcció del centre	1.818	714	2.532	71,8	28,2	100,0
Equip directiu del centre	4.373	1.423	5.796	75,4	24,6	100,0
Coordinació no directiva	15.628	6.351	21.979	71,1	28,9	100,0

Font: Departament d'Educació (2022)

**Taula 4.** Càrrecs directius d'administració i serveis del Departament d'Educació. Curs 2021-2022

Càrrecs directius de personal d'administració i serveis del Departament d'Educació a Catalunya l'any 2021-2022

	Nombre			Distribució percentual		
	Dones	Homes	Total	Dones	Homes	Total
Secretari/ària general	2	0	2	100,0	0,0	100,0
Director/a general	6	3	9	66,7	33,3	100,0
Sub-director/a general	18	7	25	72,0	28,0	100,0
Director/a dels serveis territorials*	5	7	12	41,7	58,3	100,0

\* Inclou la gerència del Consorci d'Educació de Barcelona

Font: Departament d'Educació (2022)

**Taula 5.** Personal d'administració i serveis del Departament d'Educació. Curs 2021-2022

Personal d'administració i serveis del Departament d'Educació a Catalunya l'any 2021-2022

	Nombre			Distribució percentual		
	Dones	Homes	Total	Dones	Homes	Total
Serveis administratius	1.014	275	1.289	78,7	21,3	100,0
Centres docents	7.748	1.293	9.041	85,7	14,3	100,0
Serveis educatius no docents	315	32	347	85,7	9,2	100,0
<b>Total personal d'administració i serveis</b>	<b>9.077</b>	<b>1.600</b>	<b>10.677</b>	<b>85,0</b>	<b>15,0</b>	<b>100,0</b>

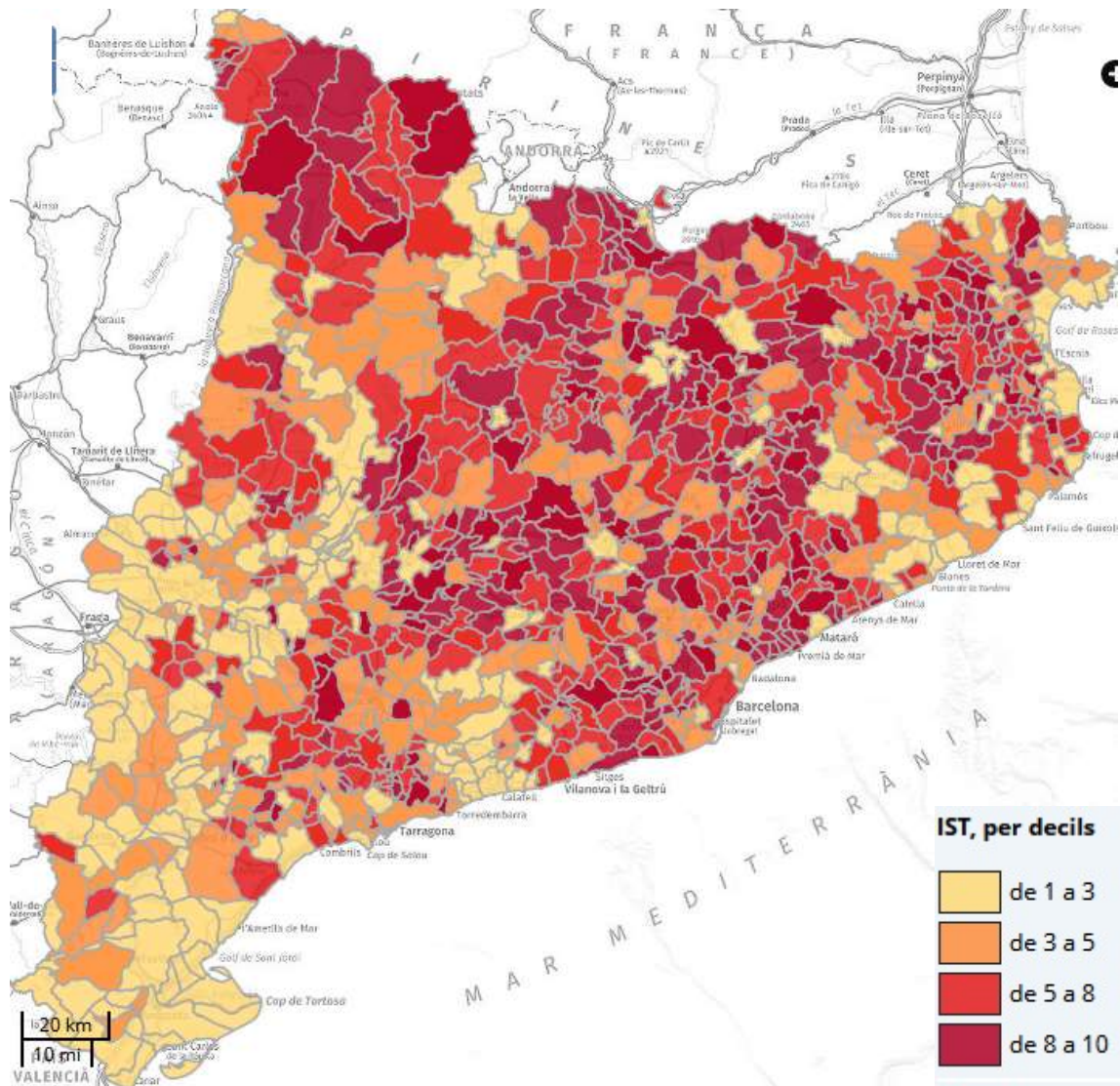
Font: Departament d'Educació (2022)

Taula 6. Pressupost inicial del Departament d'Educació del govern de la Generalitat. Sèrie temporal 1982-2022

Any	TOTAL PRESSUPOST (€)
2022	6.555.555.555,56
2021	5.671.743.088,47
2020	5.671.855.817,65
2019 <sup>1</sup>	4.821.144.708,24
2018 <sup>1</sup>	4.821.144.709,24
2017	4.821.144.709,24
2016 <sup>1</sup>	4.442.580.654,38
2015	4.442.580.654,38
2014	4.157.477.475,14
2013 <sup>1</sup>	4.610.988.901,64
2012	4.610.988.901,64
2011	4.894.303.498,40
2010	5.317.611.671,35
2009	5.122.010.221,50
2008	4.881.331.884,00
2007	4.540.220.454,00
2006	4.177.007.714,00
2005	3.759.313.000,00
2004	3.375.998.788,63
2003	2.903.748.766,00
2002	2.705.133.174,35
2001 <sup>2</sup>	2.493.667.988,54
2000	2.354.218.305,63
1999	2.167.244.924,45
1998	2.036.813.103,27
1997	1.870.569.699,37
1996	1.807.108.170,16
1995	1.736.212.391,67
1994	1.645.716.105,92
1993	1.986.344.752,56
1992	1.831.126.813,55
1991	1.550.210.258,07
1990	1.394.620.971,72
1989	1.176.024.485,23
1988	973.753.585,04
1987	827.727.398,94
1986	748.158.991,74
1985	610.913.003,50
1984	540.422.289,13
1983	494.935.613,57
1982	408.356.688,66

Font: Departament d'Educació (2022)

Figura 3. Índex socioeconòmic territorial de Catalunya per municipis (2019)



Font: Idescat (2019)

## BIBLIOGRAFIA

Bonal, X. i Albaigés, B. (2010). *Les zones educatives com a espais de coresponsabilitat*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Burns, T. i Köster, F. (2016). «Modern governance challenges in education» en *Governing Education in a Complex World*. París: OECD Publishing

Cerna, L. (2014) “Trust: what it is and why it matters for governance and education”, OECD Education Working Papers, 108. París: OECD Publishing

Charron, Nicholas i altres (2022). “Change and Continuity in Quality of Government: Trends in subnational quality of government in EU member states”. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 53, pp.5-23.

European Comission (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. Brussels: Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture.

Fazekas, M. i T. Burns (2012) *Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education*, OECD Working Paper No. 67. Paris: OECD.

Gómez Muñoz, M. N. (2022). “Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados”. *Avances En Supervisión Educativa*, 37.

Hargreaves, A. i Fullan, M. (2014). *Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.

Harris, A. (2008). “Leading Innovation and Change: knowledge creation by schools for schools”, *European Journal of Education*, Vol. 43, No. 2, 2008, pp. 219 – 228

Hooghe, Liesbet i altres (2016). *Measuring regional authority. A postfunctionalist theory of governance*. Oxford: Oxford University Press

Martínez-Celorrio, X. (2019). “La recerca educativa també al servei de les escoles” a Riera, J. (ed.) *Reptes de l'educació a Catalunya. Anuari 2018*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.

OCDE (2016). *Governing Education in a Complex World*. París: OECD Publishing

Pedró, F. (2008). *Descentralització i municipalització de l'educació als països de l'OCDE*. Barcelona: Diputació de Barcelona.