

PROPOSTA DE QUÈ CAL FER A L'EDUCACIÓ DE CATALUNYA

Document de treball · Juliol de 2026

Part I. Què cal saber

Principis per a un consens sobre el model educatiu

Part II. Què cal fer

Un procés democràtic, de baix a dalt i per fases, de transformació del sistema educatiu

PART I

Què cal saber: principis per a un consens sobre el model educatiu

1. Presentació

Aquest text és la Part I d'una proposta en dues parts. La Part II, «Què cal fer: un procés democràtic, de baix a dalt i per fases», proposa un procés per transformar el sistema; però un procés, per sòlid que sigui, necessita saber cap a on va. Abans de discutir el com —les fases, els agents, el calendari—, cal fer explícit el què i el per què: quin model d'educació volem, i amb quins principis el podem defensar davant de tota la comunitat educativa, sigui quina sigui la seva sensibilitat pedagògica o política.

La pretensió d'aquest document no és original ni partidista: no es tracta d'imposar una visió, sinó de fer aflorar allò que, en el fons, ja comparteix la immensa majoria de qui es dedica a l'educació —docents, famílies, investigadors, direccions, inspecció— encara que sovint quedi eclipsat pel soroll del conflicte immediat. Cada principi que segueix es proposa per una doble via de legitimació: la de l'evidència científica (pedagogia, psicologia de l'aprenentatge, sociologia de l'educació, avaluació comparada) i la de l'ampli consens ideològic i social que aquesta idea genera avui a Catalunya, més enllà de matisos concrets d'aplicació. No tots hi estaran d'acord amb cada frase; però la majoria hi reconeixerà els fonaments des dels quals discuteix, encara que discuteixi.

Convé dir-ho des del principi: aquests principis no parteixen de zero. Catalunya ja disposa d'un marc legal propi —l'única llei educativa integral aprovada aquí, i no des de Madrid— que en recull bona part: la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC), aprovada per àmplia majoria parlamentària. La LEC ja preveu l'horitzó del 6% del PIB en educació, el Servei d'Educació de Catalunya com a xarxa única que integra els centres públics i els concertats, l'autonomia dels centres, la participació de la comunitat educativa als consells escolars i les bases per a la integració del cicle 0-3. Disset anys després de la seva aprovació, bona part d'aquest desplegament continua pendent. Els principis d'aquest document, doncs, no inventen un model nou: reclamen, en primer lloc, que es compleixi allò que Catalunya mateixa ja es va comprometre a fer.

Deu principis estructuren el document. No pretenen ser exhaustius ni resoldre per si sols cap controvèrsia concreta —per a això calen el debat i el procés que descriu la segona part—, sinó fixar el terra comú des del qual aquell debat pot ser fèrtil en lloc d'estèril.

2. Els deu principis

1. L'educació com a dret i com a bé comú

L'educació no és un producte que es compra ni un servei a la carta: és un dret fonamental de tota persona i una responsabilitat col·lectiva de la societat que l'acull. Aquest principi és previ a qualsevol reforma tècnica, perquè en determina el sentit: les decisions sobre currículum, recursos o organització escolar s'han de prendre sempre subordinades a la funció pública de l'educació, no a lògiques de mercat, de rendiment institucional o de competència entre centres. Un sistema educatiu es jutja, en última instància, per si garanteix aquest dret a tothom per igual, no per la satisfacció d'alguns usuaris concrets.

D'aquí es desprèn un matís que cal fer explícit: **cal educar per a la vida i per a tothom**. L'escola no pot preparar només per a la següent etapa acadèmica o per a un examen: ha de preparar per viure —treballar, decidir, relacionar-se, afrontar la incertesa— i ho ha de fer per a cada infant i jove, sense excepcions ni exclusions de partida. Aquesta doble exigència, per a la vida i per a tothom, és la mesura amb què es pot valorar si el dret a l'educació s'exerceix de debò o només es declara.

2. L'equitat com a principi vertebrador

Una escola que no compensa les desigualtats d'origen les reproduceix i, sovint, les amplifica. L'equitat no és, doncs, una política sectorial més entre d'altres —al costat de la innovació o la digitalització—, sinó el criteri des del qual s'han de valorar totes les altres decisions del sistema: un currículum, una manera d'agrupar l'alumnat, una fórmula de finançament o un model d'avaluació són bons o dolents, sobretot, en la mesura que redueixen o eixamplen la bretxa entre qui parteix amb avantatges i qui parteix amb dificultats. L'evidència internacional —inclosa la que aporta l'OCDE per al cas català— és consistent: els sistemes més equitatius no ho són a costa de l'excel·lència, sinó que excel·lència i equitat es reforcen mútuament.

3. L'educació integral de la persona

L'escola no forma només intel·lectes: forma persones senceres. Als coneixements acadèmics s'hi ha de sumar, amb el mateix rang, el desenvolupament de l'autonomia personal, el pensament crític, la gestió emocional, la creativitat, l'educació en valors democràtics i la capacitat de conviure. Reduir la qualitat educativa als resultats en proves estandarditzades —per útils que aquestes siguin com a un indicador més— empobreix la mateixa idea d'educació. Aquest principi no s'oposa a l'exigència acadèmica: la inclou, però la situa dins d'un propòsit més ampli, el de formar ciutadania capaç de pensar, sentir i actuar amb criteri propi.

4. L'aprenentatge competencial i significatiu

Sabem, amb un grau de consens científic notable en la investigació educativa de les darreres dècades, que s'aprèn millor allò que es comprèn, es connecta amb l'experiència pròpia i es pot aplicar, que no pas allò que es memoritza de manera aïllada i descontextualitzada. Un currículum competencial no és una moda pedagògica, sinó la traducció pràctica d'aquesta evidència: prioritzar la comprensió profunda i la capacitat de transferir el que s'ha après per damunt de l'acumulació de continguts deslligats entre si. Això no significa renunciar al rigor ni als coneixements bàsics —la comprensió profunda els necessita—, sinó organitzar-los de manera que tinguin sentit per a qui aprèn.

5. L'escola inclusiva com a horitzó real, no com a excepció

La inclusió no és un programa especial adreçat a una part de l'alumnat, sinó un tret que ha de caracteritzar el conjunt del sistema: una escola pensada des de l'inici per acollir la diversitat real de l'alumnat, amb suports universals a l'abast de qui els necessita i no com una gestió a part que s'activa quan un cas concret ho «exigeix». Com adverteix la investigació més recent, parlar de «suport a la inclusió» —en lloc de suports universals que la facin possible— corre el risc de convertir la mateixa inclusió en el problema, quan n'és la solució. Aquest principi exigeix recursos reals —professionals, temps, formació— i no només bones intencions declarades al projecte educatiu de centre.

6. La confiança professional i l'autonomia docent

Ensenyar és un ofici que exigeix judici expert, format i actualitzat, exercit en context i davant de la incertesa pròpia de qualsevol relació educativa. Un sistema que no confia en el professorat —que el sotmet a un control burocràtic exhaustiu en lloc de dotar-lo de condicions per exercir aquest judici— acaba, paradoxalment, empobrint la qualitat que diu voler garantir. La confiança professional no és un privilegi corporatiu: és la condició estructural perquè la pràctica educativa pugui respondre a la complexitat real de cada aula, cada centre i cada infant. Aquesta confiança s'ha de correspondre, alhora, amb una formació inicial i permanent d'alta exigència i amb mecanismes de rendició de comptes formativa, no punitiva.

7. La llengua catalana com a llengua vehicular i eina de cohesió

El català ha de continuar sent la llengua vehicular i d'aprenentatge del sistema educatiu català, com a instrument de cohesió social i d'igualtat d'oportunitats: en un context de diglòssia i de disminució del seu ús social, l'escola és, per a una part molt important de l'alumnat, l'espai principal —a vegades l'únic— de contacte real amb la llengua pròpia del país. Aquest principi és plenament compatible amb el respecte i la valoració del plurilingüisme de l'alumnat, i amb una atenció adequada a l'aprenentatge del castellà i de llengües estrangeres; no es tracta

d'exclusió, sinó de garantir un espai comú compartit que faciliti la cohesió d'una societat lingüísticament diversa.

8. La continuïtat educativa de 0 a 18 anys

L'aprenentatge i el desenvolupament de la persona no es divideixen en compartiments estancs: cal entendre l'educació com un procés continu, des del naixement fins a l'entrada a la vida adulta, en què cada etapa es construeix sobre l'anterior i prepara la següent. Això té conseqüències concretes: la integració plena del cicle 0-3 dins del sistema educatiu, i no com un servei assistencial a part; una atenció especial a les transicions entre etapes, sovint negligides; i una coordinació docent i curricular que travessi les fronteres administratives entre primària, secundària i postobligatòria.

9. L'estabilitat de les polítiques educatives

La investigació comparada i l'experiència pròpia coincideixen en un punt que rarament es discuteix i que rarament es practica: la disrupció constant de polítiques, currículums i programes és, en si mateixa, un factor de fracàs educatiu, independentment del contingut de cada mesura concreta. Vuit lleis orgàniques estatals en quaranta anys, o programes que apareixen i desapareixen sense haver estat mai avaluats, no permeten que cap reforma arribi a donar els fruits que prometia. L'estabilitat normativa i pressupostària, sostinguda més enllà dels cicles electorals, no és, doncs, una qüestió de forma: és una condició de fons perquè qualsevol dels altres principis d'aquest document es pugui fer realitat.

Aquest principi és, precisament, el que fa tan rellevant la LEC: és la prova que Catalunya sap fer lleis educatives pròpies, estables i d'ampli consens parlamentari. El problema no ha estat la manca d'un marc, sinó la manca de voluntat política sostinguda per desplegar-lo. Exigir el compliment de la LEC és, doncs, exigir estabilitat: no cal tornar a discutir el marc legal bàsic, cal complir-lo.

10. La democràcia com a principi i com a pràctica educativa

Les decisions sobre el model educatiu no es poden prendre només des de despatxos tècnics ni només des de la negociació laboral: han de comptar amb la participació real de qui les ha de viure i aplicar —docents, famílies, alumnat, direccions, i la resta d'agents que configuren la comunitat educativa. Aquesta participació no és una concessió generosa ni un tràmit de consulta: és una condició d'eficàcia, perquè cap reforma és sostenible si els qui l'han d'aplicar no l'han poguda discutir, matisar i fer seva. És, alhora, un principi democràtic en si mateix: qui es juga més en el resultat d'una política educativa té dret a ser-hi present quan es dissenya.

Però la democràcia educativa no es pot limitar a la manera com es decideixen les grans polítiques: ha de ser també una pràctica quotidiana, present a l'aula i al centre. Una escola que vol formar persones capaces de viure i decidir democràticament no ho pot fer només explicant la democràcia com a contingut curricular: l'ha d'exercir. Això vol dir aules on l'alumnat participa realment en decisions que l'afecten —normes de convivència, organització del treball, resolució de conflictes— d'una manera adequada a cada edat, i no com una simulació buida de contingut real. I vol dir també centres amb una gestió democràtica i participativa efectiva, on els claustres decideixen col·legiadament les qüestions pedagògiques que els pertocquen, on els consells escolars tenen capacitat real d'incidència i no un paper merament consultiu, i on la direcció exerceix un lideratge pedagògic construït des del consens i no des de la jerarquia administrativa. La democràcia interna del centre i la democràcia a l'aula no són un afegit al projecte educatiu: en són una part constitutiva, perquè la manera com un centre es governa i com una aula funciona ensenya, dia a dia, tant o més que qualsevol currículum explícit sobre valors democràtics.

3. Del consens de principis al consens de procés

Aquests deu principis no resolen, per si sols, cap de les grans controvèrsies concretes del sistema educatiu català —el finançament de la concertada, el model d'avaluació, la carrera docent, el paper exacte de cada agent en la governança. Aquest no és el seu objectiu. La seva funció és una altra: fixar el terreny comú des del qual aquestes controvèrsies es poden discutir sense que cada debat concret hagi de tornar a discutir els fonaments. Quan la comunitat educativa comparteix que l'equitat és un criteri central, que la confiança professional és una condició i no un privilegi, o que l'estabilitat normativa és imprescindible, els desacords que queden —que en queden, i molts— es poden abordar com a diferències raonables d'aplicació, no com a xocs de models irreconciliables.

És, precisament, aquest consens de principis el que fa possible i dona sentit al procés descrit a la Part II d'aquesta proposta, «Què cal fer: un procés democràtic, de baix a dalt i per fases», que converteix aquests principis compartits en un Llibre Blanc de l'Educació i, finalment, en un Pacte Educatiu de País.

PART II

Què cal fer: un procés democràtic, de baix a dalt i per fases, de transformació del sistema educatiu

1. Presentació

Aquesta segona part és un document de treball que proposa un full de ruta per a la transformació del sistema educatiu de Catalunya. No pretén ser un programa tancat, sinó una base de discussió: identifica el diagnòstic de partida, ordena les actuacions necessàries en fases successives i, per a cada fase, especifica quins agents hi han de participar i amb quin paper. La tesi central és doble: el problema del sistema educatiu català és un problema de sistema, no una suma de disfuncions aïllades; i, en conseqüència, la resposta ha de ser un procés de construcció col·lectiva, no un paquet de mesures decidides des de dalt.

L'informe es fonamenta en quatre fonts que, elaborades des de posicions molt diferents, convergeixen de manera notable:

- **La diagnosi professional d'Antoni Zabala** («El malestar docent i les causes que no volem veure», 2026), que interpreta el malestar del professorat com el símptoma d'una transformació educativa incompleta.
- **Les propostes de Quim Lázaro** («Cal un nou model educatiu i participatiu de país» i «Del diagnòstic al pacte», 2026), que plantegen un Llibre Blanc de l'Educació construït de baix a dalt i un Pacte Educatiu de País, amb el Consell d'Educació de Catalunya com a espai motor.
- **L'informe de l'OCDE** Improving Learning Outcomes in Catalonia, Spain (juliol de 2026), primera fase de la col·laboració de quatre anys entre l'OCDE i la Generalitat, que aporta el diagnòstic extern, les dades comparades i un conjunt ampli de recomanacions en quatre àmbits: equitat i inclusió, professorat i lideratge escolar, avaluació, i governança i finançament.

La Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC), única llei educativa integral aprovada a Catalunya i no des de l'Estat, per àmplia majoria parlamentària. Aquesta proposta parteix del principi que bona part del que cal fer ja hi és previst per llei —el 6% del PIB, el Servei d'Educació de Catalunya, l'autonomia de centre, la participació als consells escolars, el 0-3— i que el repte principal no és inventar un nou marc, sinó completar-ne el desplegament, disset anys després de la seva aprovació.

El mètode de l'informe és senzill: creuar la mirada de dins (la professió) amb la mirada de fora (l'evidència internacional) i amb el marc legal propi (la LEC), i traduir aquesta doble diagnosi

en un procés operatiu per fases, amb la participació de tots els agents com a condició d'èxit de cadascuna. I amb una opció de fons que ho travessa tot: el procés ha de ser democràtic i de baix a dalt. Comença als centres, als barris i als pobles, i puja; no baixa d'un despatx. Aquesta opció no és estètica: és la resposta directa al problema d'apropiació que Zabala assenyala com a causa del fracàs de les reformes anteriors.

2. La diagnosi convergent: el problema és de sistema

2.1. La mirada de dins: el malestar docent com a símptoma

Zabala parteix dels símptomes coneguts —estrès, baixes, dificultats de convivència, pèrdua d'autoritat, burocràcia, pressió de les famílies, currículums extensos, ràtios elevades, manca de temps de coordinació— i n'assenyala la causa profunda: el sistema educatiu heretat no es correspon amb el propòsit que la societat democràtica li assigna avui. Hem passat d'un model propedèutic, selectiu i transmissiu a demanar una escola inclusiva, personalitzada, orientadora i competencial, però no hem transformat en la mateixa proporció les estructures, els recursos, la formació ni la cultura professional que haurien de sostenir aquest nou propòsit.

Les contradiccions resultants són quotidianes: es demana inclusió amb ràtios, espais, temps i suports pensats per a una escola que podia seleccionar; personalització amb currículums extensos i horaris fragmentats; competències per a la vida amb matèries poc relacionades; avaluació formativa dins d'una cultura centrada en la qualificació; treball d'equip amb una organització que deixa cada docent sol davant la seva aula. La burocràcia, en aquesta lectura, no és un accident: és l'intent de controlar formalment un canvi que no s'ha garantit estructuralment. I quan les bones pràctiques existeixen —que existeixen, i moltes—, massa sovint depenen de l'esforç extraordinari d'algunes persones: quan una escola necessita heroisme per funcionar, no està ben organitzada.

2.2. La mirada de fora: les dades i el diagnòstic de l'OCDE

L'informe de l'OCDE de juliol de 2026 confirma, amb dades comparades, la gravetat del moment. Les dades PISA revelen una tendència general a la baixa del rendiment des del 2012, amb un descens sostingut en matemàtiques i una davallada pronunciada i de llarg recorregut en lectura. El baix rendiment ha augmentat significativament des del 2015. Catalunya presenta la bretxa de rendiment per origen socioeconòmic més gran d'Espanya en matemàtiques, amb desigualtats persistents associades a l'origen migratori, i queda per darrere de les comunitats autònomes capdavanteres. A això s'hi afegeixen una segregació escolar persistent —amb una distribució desigual de l'alumnat desfavorit i d'origen immigrant entre la xarxa pública i la

concertada— i indicadors preocupants de benestar: l'alumnat català és dels que més manifesten manca de sentiment de pertinença o solitud a l'escola.

Però el més rellevant per a aquest informe no són només les dades, sinó la manera com l'OCDE les interpreta. L'informe afirma explícitament que la davallada dels resultats no és atribuïble a un sol factor i que els canvis en la composició de l'alumnat o l'augment de la diversitat no expliquen per si sols el patró de descens. Per això adopta una mirada de capacitat de sistema, centrada en quatre palanques: la capacitat de donar suport a la diversitat de l'alumnat; la qualitat i la sostenibilitat de la docència i el lideratge escolar; la coherència i l'ús de l'avaluació; i la governança i el finançament que determinen si les reformes s'implementen de manera consistent. I adverteix que l'impacte dels acords i les inversions del 2026 —assolits en un context de mobilització social sostinguda— dependrà de la implementació efectiva, de la capacitat professional, de l'ús sistemàtic de l'evidència i de l'alineament continuat entre tots els agents.

2.3. La convergència

Dues mirades independents —la d'un pedagog que parla des de la professió i la d'un organisme internacional que parla des de l'evidència comparada— arriben al mateix lloc: el problema és sistèmic, les respostes parcials no el resoldran, i cap reforma no prosperarà sense la capacitat, l'apropriació i l'alineament dels qui l'han de fer possible. Aquesta convergència és el punt de partida del procés que es proposa a continuació. La pregunta ja no és si cal un canvi de sistema, sinó qui el construeix, com i en quin ordre.

3. Els agents del procés i l'espai que el fa possible

Un canvi de sistema no el pot dissenyar només l'Administració, ni només els sindicats, ni tan sols només el professorat. Aquest informe identifica els agents següents, tots ells necessaris en cada fase del procés, amb intensitats i papers diferents:

- **El professorat i els claustres**, protagonistes del canvi i primera font de coneixement sobre la realitat de les aules.
- **Les direccions i els equips directius**, clau de volta de la traducció de les polítiques en pràctica, com subratlla l'OCDE.
- **Les famílies i les seves associacions i federacions**, sense les quals el canvi de mirada social sobre l'escola no és possible.
- **L'alumnat** —infants, adolescents i joves—, organitzat en una escala pròpia de consells que va de l'escola al barri i al poble, i del territori al país (vegeu l'apartat 4.3).

- **El personal d'atenció educativa, de suport i d'administració i serveis**, part imprescindible de l'escola inclusiva.
- **Les universitats i la recerca educativa**, responsables de la formació inicial i del marc teòric i d'evidència.
- **Els moviments de renovació pedagògica i les entitats educatives**, dipositaris de la tradició de renovació i de la innovació de base.
- **Els ens locals** (ajuntaments, consells comarcals, diputacions), decisius en la planificació, l'equitat territorial i l'educació 0-3.
- **Els agents socials**: organitzacions sindicals i patronals, imprescindibles en les condicions laborals i en la formació professional.
- **Les titularitats dels centres concertats**, corresponsables del Servei d'Educació de Catalunya i de la lluita contra la segregació.
- **Les entitats de lleure i les entitats que treballen contra l'abandonament, la segregació i la pobresa infantil**, que amplien la mirada educativa més enllà de l'escola.
- **Els col·legis professionals i l'Institut d'Estudis Catalans**, com a institucions de tradició educativa i cultural.
- **Els mitjans de comunicació**, peça clau perquè el procés no quedi tancat dins la comunitat educativa i arribi a famílies i societat en general (vegeu l'apartat 4.6).
- **L'Administració educativa**: el Departament d'Educació i Formació Professional, la Inspecció d'Educació i l'Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació.
- **El Parlament de Catalunya i les forces polítiques**, garants de l'estabilitat normativa i pressupostària del Pacte.
- **L'OCDE**, com a acompanyament extern durant els quatre anys de la col·laboració iniciada el 2025, aportant evidència comparada i seguiment metodològic.

L'espai on aquests agents poden trobar-se ja existeix: el Consell d'Educació de Catalunya (CEC), renovat per la Llei 1/2024, de 3 de gener, amb una composició de fins a setanta-cinc membres que reflecteix aquesta pluralitat (un 25% d'administracions i consells escolars territorials, un 40% de comunitat educativa de centre i un 35% d'altres sectors). El CEC disposa d'instruments provats —el Ple, les comissions, els fòrums temàtics de participació, els grups de treball, la jornada anual— i s'articula amb els consells escolars territorials i municipals, que són la seva arrel al territori. La proposta d'aquest informe és donar-li el paper de motor i casa del procés, amb el compromís explícit del Govern de dotar-lo de mitjans i de prendre's seriosament el que en surti.

4. Un procés democràtic i de baix a dalt: principis i peces noves

4.1. Les regles de joc del procés

Perquè el procés sigui realment democràtic i no una consulta decorativa, totes les fases es regeixen per cinc principis:

- **De baix a dalt, sempre.** Tota fase comença als centres, als barris i als pobles, i puja pels nivells (centre → municipi → territori → país). Cap document del procés no neix al vèrtex: el vèrtex recull, sintetitza i retorna.
- **Retorn i esmena.** Tota síntesi es retorna a qui ha participat, que pot esmenar-la abans que pugi de nivell. Ningú no s'ha de retrobar amb les seves paraules deformades.
- **Deliberació i vot.** Les decisions de cada nivell es prenen per deliberació i votació, no per simple adhesió ni per silenci administratiu.
- **Mandat, no representació en blanc.** Qui parla en nom d'un col·lectiu a qualsevol nivell — inclòs el CEC— porta posicions debatudes i votades a la seva base, i hi ret comptes.
- **Transparència total.** Tots els documents, actes, dictàmens i resultats de votació del procés són públics, en un portal obert que permet també aportacions individuals de qualsevol docent, família, infant o jove sense passar per cap estructura.

4.2. El Comitè Científic i Professional Assessor

El procés necessita rigor, però el rigor no pot substituir la sobirania de la base: si un comitè d'experts decideix, tornem al document tècnic fet des de dalt que el professorat no sent seu. Per això es proposa un Comitè Científic i Professional Assessor amb funció assessora, mai decisòria, i amb una composició doble i paritària:

- **Expertesa acadèmica:** investigadores i investigadors de les universitats i dels centres de recerca educativa.
- **Expertesa d'aula:** mestres i professorat en actiu de trajectòria reconeguda, proposats pels seus iguals —els claudres i els moviments de renovació pedagògica—, no designats a dit per l'Administració.

El Comitè és nomenat pel Ple del CEC a proposta de les universitats, dels moviments de renovació pedagògica i dels claudres. Les seves funcions per fase: a la fase 1, garantir el rigor metodològic de la recollida i la síntesi, vetllant perquè la veu de la base no es perdi ni es distorsioni en pujar de nivell; a la fase 2, contrastar cada esborrany del Llibre Blanc amb l'evidència nacional i internacional mitjançant dictàmens públics, que les comissions poden acceptar o rebutjar raonadament; a la fase 3, emetre un informe públic de coherència i

viabilitat del Pacte abans de la consulta a la comunitat educativa; a la fase 4, participar en l'avaluació independent del desplegament al costat de l'Agència d'Avaluació. Tot el que emet és públic.

4.3. Els Consells d'Infants, Adolescents i Joves: la veu organitzada de l'alumnat

L'alumnat no pot ser un convidat ocasional a taules d'adults: ha de tenir la seva pròpia escala de participació, paral·lela i articulada amb la del procés general. Es proposa organitzar-la per nivells, aprofitant i enfortint estructures que ja existeixen:

- **A cada centre:** consell d'infants (primària) i consell d'adolescents o d'alumnat (secundària), amb delegats per aula, dinàmiques adaptades a cada edat i acompanyament docent format en participació infantil. Hi delibera tot l'alumnat, no només els delegats.
- **Al barri, poble o ciutat:** Consells Municipals d'Infants i Adolescents — molts municipis ja en tenen — que apleguen els consells de centre del territori i hi afegeixen la mirada d'allò que educa fora de l'escola: el lleure, l'esport, la biblioteca, l'espai públic.
- **Al territori:** trobades comarcals i territorials de consells d'infants i adolescents, articulades amb els consells escolars territorials.
- **A escala de país:** el Consell Nacional dels Infants i els Adolescents de Catalunya (CNIAC) i el Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (CNJC), que la Llei 1/2024 ja incorpora al CEC, com a veu final d'aquesta escala — amb mandat construït de baix a dalt, no com a presència simbòlica.

Aquesta escala funciona amb les mateixes regles de joc que la resta del procés: deliberació, síntesi, retorn i esmena a cada nivell. Les conclusions dels consells d'infants, adolescents i joves entren a la diagnosi, al Llibre Blanc i al seguiment del Pacte amb el mateix rang que les dels altres agents. No és un gest: l'OCDE assenyala que el sentiment de pertinença i el benestar de l'alumnat català són dels punts més fràgils del sistema, i ningú no en sap més que ells.

4.4. La garantia política: un acord previ entre els partits majoritaris

Un procés de diversos cursos escolars travessarà, amb tota probabilitat, com a mínim unes eleccions. Si el procés depèn del color del Govern de torn, naixerà mort: cap claustre no dedicarà hores a deliberar sobre un futur que un canvi de majoria pot escombrar, i l'OCDE ho assenyala com un dels riscos estructurals del sistema català — la vulnerabilitat de les polítiques educatives als cicles polítics. Per això, abans d'engegar el procés, cal un acord polític previ entre els partits majoritaris del Parlament, formalitzat i públic, amb quatre compromisos:

- **Compromís de continuïtat:** el procés es durà a terme sencer, de la diagnosi al Pacte, mani el partit que mani. Un canvi de Govern no el reinicia, no el suspèn i no en canvia les regles de joc.
- **Compromís de respecte al resultat:** els partits signants es comprometen a tramitar el Pacte que surti del procés i a no substituir-lo per programes de part mentre el procés sigui viu.
- **Compromís pressupostari:** manteniment de la partida plurianual del procés (secció 10) amb independència dels canvis de Govern.
- **Moratòria de reformes unilaterals:** mentre duri el procés, cap canvi normatiu estructural del sistema educatiu que no compti amb el consens dels signants, per no canviar les regles del joc a mig partit.

Aquest acord no perjudica el contingut del Pacte —que l'ha de construir la comunitat educativa—, sinó que en garanteix el camí. És, de fet, la primera decisió del procés i la seva primera prova: si els partits majoritaris no són capaços de pactar ni tan sols el mètode, difícilment ho seran de pactar el model. La signatura d'aquest acord al Parlament hauria de ser l'acte fundacional del procés.

4.5. La gestió del dissens: què passa quan no hi ha consens

Un procés deliberatiu seriós no pot donar per fet que tota deliberació desemboca en acord. Hi haurà punts —previsiblement els més sensibles: carrera docent, concertada i segregació, avaluació, currículum— on el consens no arribarà, o no arribarà a la primera. Si el procés no té prevista la gestió del dissens, el primer desacord fort el pot encallar tot, o pot degenerar en falsos consensos de mínims que no transformen res. Per això s'estableixen, des de l'inici, sis regles per reconduir les propostes que no assoleixen consens:

- **Consens no vol dir unanimitat.** Les regles de decisió es fixen abans de començar: majoria àmplia qualificada per al nucli del Pacte i per a l'aprovació del Llibre Blanc, majoria simple per a les qüestions operatives. Cap actor no pot bloquejar el conjunt exigint la unanimitat sobre un punt.
- **Pacte de dues velocitats: nucli de consens i agenda oberta.** El que assoleix majoria àmplia entra al nucli del Pacte i es desplega. El que no hi arriba no mor ni bloqueja: passa a una agenda oberta del dissens, documentada i pública, amb totes les posicions per escrit, i es reprèn obligatòriament a la revisió quadriennal amb l'evidència nova acumulada. El desacord sobre un punt no pot segrestar l'acord sobre el conjunt.
- **Vots particulars públics.** Al Llibre Blanc, les posicions minoritàries queden recollides amb els seus arguments i els seus autors, a la manera dels vots particulars dels dictàmens.

Perdre una votació no és desaparèixer del document: la minoria d'avui pot ser la majoria de la revisió de demà.

- **La via de la prova pilot.** Quan el desacord és de naturalesa empírica —funcionarà o no funcionarà—, no es resol votant sinó provant: pilotatge en centres voluntaris, avaluació per l'Agència d'Avaluació i el Comitè Assessor, i retorn a la taula amb els resultats. L'evidència esdevé l'àrbitre del dissens, com recomana l'OCDE quan reclama decisions informades per l'evidència.
- **Mediació del Comitè Assessor.** Davant de propostes enfrontades, el Comitè Científic i Professional Assessor pot exercir de mediador tècnic: reformular les posicions, identificar el desacord real sota el desacord aparent i proposar terceres vies fonamentades en l'evidència, que les parts poden acceptar o no.
- **I si la consulta diu que no?** Si la consulta a la comunitat educativa de la fase 3 rebutja el Pacte, el procés no s'abandona —l'acord previ entre partits en garanteix la continuïtat— : el CEC analitza públicament les raons del rebuig, sector per sector i territori per territori, reelabora els punts contestats amb el mateix mètode de baix a dalt i torna a sotmetre el Pacte a consulta. El «no» reobre la deliberació; no la mata.

Aquestes sis regles formen part de les regles de joc que l'acord fundacional ha de sancionar, perquè ningú no les pugui canviar a mig partit quan li convingui.

4.6. Un pla de comunicació transversal

Un procés d'aquesta envergadura no pot ser només exemplar en disseny intern: ha d'arribar a la societat. Si la ciutadania, les famílies no organitzades i l'opinió pública en general només en senten a parlar quan el Llibre Blanc ja està tancat, el procés haurà fracassat en una de les seves finalitats centrals: fer del canvi educatiu un afer de tothom, no només de qui ja és a dins del sistema. Per això la comunicació no pot limitar-se a l'anunci final de la fase 3: ha d'acompanyar totes les fases, amb un pla propi.

- **A la fase de presentació i a la fase 1:** comunicar que el procés ha començat, què s'hi debat i per què, amb materials pensats per a un públic general —no només per a qui ja treballa en educació— i amb presència activa als mitjans de comunicació, no només al portal digital de participació.
- **A la fase 2:** retiment de comptes periòdic sobre l'avenç del Llibre Blanc i els grans debats oberts, perquè la comunitat educativa i la societat en general no visquin aquests cursos com una caixa negra.
- **A la fase 3:** la campanya de presentació pública ja prevista, ara reforçada amb una estratègia sostinguda, no puntual.

- **A la fase 4:** comunicació periòdica dels resultats del seguiment, any rere any, perquè el compliment del Pacte sigui també un fet públicament conegut i vigilat.

Uns trets de disseny travessen tot el pla: llenguatge planer i no burocràtic, adaptat a cada públic (docents, famílies, alumnat, ciutadania general); presència activa a mitjans generalistes i no només especialitzats; un rostre humà del procés, amb testimonis reals de qui hi participa, no només documents institucionals; i mecanismes senzills perquè qualsevol persona, encara que no formi part de cap agent organitzat, pugui fer-hi arribar la seva veu. Aquest pla necessita una partida pressupostària pròpia des del primer curs, no només a la fase 3 (vegeu la secció 10).

5. Fase 0. Presentació del procés a la comunitat educativa (curs 2026-2027)

Aquest primer curs no forma part encara del procés deliberatiu: és, deliberadament, un curs sense exigència de feina afegida als centres. La rapidesa és temptadora, però un canvi d'aquesta magnitud necessita que la comunitat educativa i la societat catalana coneguin abans què se'ls proposa i per què, sense haver de començar a treballar-hi de seguida. Demanar temps de deliberació sense haver explicat prèviament el sentit del procés seria repetir l'error que aquest mateix document denuncia: exigir sense haver construït primer la confiança i la comprensió necessàries.

Objectiu

Donar a conèixer la proposta —Part I (principis) i Part II (procés)— a tota la comunitat educativa i a la societat catalana en general, sense demanar encara feina de diagnosi o deliberació, i posar en marxa les estructures que faran possible el procés a partir del curs següent.

Actuacions

- **Acte fundacional:** signatura al Parlament de l'acord previ entre els partits majoritaris (apartat 4.4) i aprovació de la partida pressupostària plurianual del procés (secció 10).
- **Constitució de les estructures:** el CEC constitueix el grup de treball del procés, nomena el Comitè Científic i Professional Assessor, aprova el calendari complet i obre el portal públic de participació.
- **Llançament del pla de comunicació (apartat 4.6):** campanya de presentació a mitjans generalistes i especialitzats, materials adaptats per a docents, famílies, alumnat i ciutadania general.

- **Presentació directa a la comunitat educativa:** sessions informatives —no encara deliberatives— a claustres, consells escolars, AFA i federacions, ens locals i entitats, explicant els principis de la Part I i el procés de la Part II.
- **Formació de les persones dinamitzadores:** capacitació de l'equip tècnic i de la xarxa de dinamitzadores territorials que acompanyaran la fase 1.

Resultat esperat

Una comunitat educativa i una societat catalana informades de la proposta, amb les estructures del procés ja constituïdes, preparades per començar la deliberació real al curs següent amb ple coneixement de causa.

6. Fase 1. La diagnosi compartida (cursos 2027-2028 i 2028-2029)

Objectiu

Convertir la diagnosi tècnica i professional existent (Zabala, OCDE, documents del CEC) en una diagnosi col·lectiva, contrastada amb la realitat de cada aula i de cada territori, i validada per tota la comunitat educativa. Una diagnosi només compromet quan és compartida: aquesta fase és la que genera l'apropiació sense la qual, com adverteixen tant Zabala com l'OCDE, tota reforma fracassa.

Es dediquen dos cursos sencers a aquesta fase, i no un de sol: pujar de centre a municipi, a territori i a país, amb vot i retorn per a esmena a cada esglaó, i fer-ho per a tot el país, necessita un ritme pausat que respecti els temps reals de la deliberació, no un calendari forçat que la converteixi en tràmit.

Actuacions (seqüència de baix a dalt)

- **Primer esglaó — el centre (primer curs):** debats deliberatius a tots els claustres i consells escolars de centre a partir d'un document base breu (síntesi de la diagnosi Zabala-OCDE), amb temps lectiu reconegut; en paral·lel, deliberació dels consells d'infants i d'adolescents de cada centre amb materials adaptats. Cada centre aprova i vota les seves conclusions.
- **Segon esglaó — el municipi i el barri (primer curs):** els consells escolars municipals i els Consells Municipals d'Infants i Adolescents recullen, debaten i sintetitzen les conclusions dels centres del seu àmbit, i hi afegeixen la diagnosi local (planificació, segregació, 0-3, lleure). Retorn de la síntesi als centres per a esmena.

- **Tercer esglaó — el territori (segon curs):** els consells escolars territorials i les trobades territorials de consells d'infants i adolescents agreguen les síntesis municipals i identifiquen les especificitats de cada demarcació. Nou retorn per a esmena.
- **Quart esglaó — el país (segon curs):** els fòrums temàtics del CEC (professorat, inclusió, avaluació, governança i finançament, 0-3 i lleure) treballen sobre el material que ha pujat dels territoris — no sobre documents propis— i el contrasten amb la diagnosi Zabala-OCDE. El CNIAC i el CNJC hi aporten la síntesi de l'escala d'infants, adolescents i joves.
- **Participació oberta contínua:** durant tota la fase, el portal públic permet aportacions individuals de qualsevol docent, família, infant, jove o ciutadà, que s'incorporen al material de cada esglaó.
- **Síntesi final, retorn i vot (final del segon curs):** el document de diagnosi, elaborat amb la supervisió metodològica del Comitè Assessor, es retorna públicament a tots els nivells per a darrera esmena, i s'aprova per votació al Ple del CEC.

Participació dels agents

- **Professorat i claustrés:** protagonistes dels debats de centre; contrasten la diagnosi amb la seva pràctica i aporten les contradiccions viscudes (inclusió sense suports, burocràcia, temps).
- **Direccions:** organitzen i dinamitzen el debat al centre i canalitzen les conclusions cap als consells territorials.
- **Famílies:** debats a les AFA i federacions sobre què demanem a l'escola i amb quins ulls la valorem; aportació específica sobre relació família-escola.
- **Alumnat:** delibera a través de la seva pròpia escala de consells (centre → municipi → territori → CNIAC/CNJC), amb formats adaptats per edats, sobre benestar, pertinença, convivència, orientació i sentit dels aprenentatges — justament els indicadors on l'OCDE detecta més fragilitat.
- **Comitè Científic i Professional Assessor:** dissenya els instruments de recollida, garanteix el rigor de les síntesis de cada esglaó i certifica que la veu de la base no es distorsiona en pujar.
- **Personal de suport i PAS:** diagnosi específica del funcionament real del model de suports i de la coordinació de serveis.
- **Universitats i recerca:** aporten l'evidència disponible, sistematitzen les dades de la fase i garanteixen el rigor metodològic de la síntesi.

- **Moviments de renovació pedagògica i entitats educatives:** documenten les bones pràctiques existents i les condicions que les fan sostenibles o insostenibles.
- **Ens locals i consells escolars municipals i territorials:** organitzen els debats territorials i aporten la diagnosi sobre planificació, segregació i 0-3 al seu territori.
- **Agents socials:** aporten la diagnosi sobre condicions de treball, salut laboral i atractiu de la professió, i la connexió amb el món productiu en l'FP.
- **Titularitats concertades i entitats socials i de lleure:** diagnosi sobre corresponsabilitat, segregació i educació més enllà de l'horari lectiu.
- **Mitjans de comunicació:** difonen l'avenç de la fase a la societat general, amb peces divulgatives que expliquin els grans temes del debat.
- **Administració (Departament, Inspecció, Agència d'Avaluació):** facilita dades i mitjans, garanteix el temps als centres i s'absté de dirigir les conclusions; la Inspecció aporta la seva visió de sistema; l'Agència aporta les dades d'avaluació.
- **OCDE:** presenta l'informe diagnòstic als fòrums i acompanya metodològicament el contrast amb la comunitat educativa.

Resultat esperat

Un Document de Diagnosi Compartida, aprovat pel Ple del CEC a final del curs 2028-2029, que estableixi els consensos sobre on som i per què, i que fixi els eixos del Llibre Blanc.

7. Fase 2. El Llibre Blanc de l'Educació de Catalunya (cursos 2029-2030 i 2030-2031)

Objectiu

Elaborar, a partir de la diagnosi compartida, el document de propostes que refaci la coherència del sistema: què ha de canviar, en quin ordre i amb quins recursos. El Llibre Blanc no és un catàleg de desitjos: és l'articulació dels grans components del sistema que cal transformar perquè el propòsit de l'escola i les seves condicions tornin a correspondre's.

Com la fase anterior, es dediquen dos cursos sencers: el doble retorn amb esmena i vot als centres, per a cinc eixos de treball, necessita un recorregut real i no un simulacre de participació comprimit en pocs mesos.

Eixos de treball

- **Eix 1. Professorat i lideratge:** estàndards professionals compartits; reforma de la formació inicial (contingut, pràctica, qualitat) i de la inducció; carrera docent atractiva amb progressió i reconeixement de l'expertesa (mentoria, especialitats, figura del docent sènior); formació permanent coherent i aplicada; lideratge pedagògic de les direccions amb temps i formació; participació de les direccions en la configuració de les plantilles per garantir estabilitat d'equips al voltant de projectes.
- **Eix 2. Escola inclusiva amb recursos reals:** desplegament coherent del model de suports per capes amb accés consistent al suport emocional i psicològic; identificació precoç i equitativa de necessitats; codocència i tutoria individualitzada; lluita decidida contra la segregació (planificació, admissions, places reservades, seguiment de matrícula); assignació de recursos segons complexitat real de cada centre. Aquest eix pren com a referència directa el Servei d'Educació de Catalunya (SEC) que la LEC ja preveu (títol IV): la xarxa única, pública i concertada, que ha de garantir la distribució equilibrada de l'alumnat i que, disset anys després, continua sense desplegar-se plenament.
- **Eix 3. Organització de centres, autonomia i democràcia docent:** autonomia amb confiança i rendició de comptes formativa; direccions que liderin des del consens dels claustres; temps de coordinació dins l'horari; reducció estructural de la burocràcia per reorientar el temps a tasques pedagògiques; currículum, temps i espais coherents amb el propòsit competencial i orientador.
- **Eix 4. Avaluació, evidència i prospectiva:** visió compartida de l'avaluació orientada a la millora i no al control; consolidació de l'Agència d'Avaluació i Prospectiva com a referent tècnic independent, amb recursos estables i salvaguardes davant els cicles polítics; articulació coherent entre avaluació d'alumnat, de centres i de sistema; mobilització del coneixement cap a la pràctica.
- **Eix 5. Governança, finançament i educació 0-18:** horitzó de despesa del 6% del PIB que ja recull la LEC, amb compromisos plurianuals; finançament lligat a les necessitats i la complexitat; rutines anuals de governança que connectin prioritats, recursos i territori; integració plena del cicle 0-3 en el sistema, amb paper central dels ens locals; planificació anticipatòria davant el canvi demogràfic i coordinació de l'FP amb el teixit productiu. Aquest eix parteix explícitament del compliment de la LEC com a full de ruta ja pactat: no es tracta de negociar de nou l'horitzó del 6%, sinó de fixar-ne el calendari real d'assoliment.

Mètode de treball i participació dels agents

- **Comissions mixtes per eix**, constituïdes al si del CEC aprofitant les seves comissions actuals, cadascuna amb representació de tots els sectors afectats i amb coponències

compartides (per exemple, eix 1: professorat, direccions, universitats, sindicats i Departament; eix 2: professorat, personal de suport, famílies, entitats socials, ens locals i Inspecció).

- **Punt de partida:** les comissions redacten a partir del material generat per la base a la fase 1 —les síntesis votades de centres, municipis i territoris—, no a partir de documents administratius previs.
 - **Professorat i claustres:** participen a les comissions i, sobretot, en el doble retorn: els esborranys de cada eix tornen als centres perquè siguin esmenats i votats abans de l'aprovació final. Ningú no ha de poder dir que el Llibre Blanc s'ha fet sense ell.
 - **Direccions:** coautores dels eixos 1 i 3, especialment en plantilles, estabilitat, lideratge i desburocratització.
 - **Famílies i alumnat:** membres de ple dret de les comissions; a més, l'escala de consells d'infants, adolescents i joves elabora les seves pròpies aportacions a cada eix —amb especial pes als eixos 2 i 3 (benestar, convivència, orientació, sentit dels aprenentatges)— i els esborranys també li són retornats per a esmena i vot amb formats adaptats.
 - **Comitè Científic i Professional Assessor:** emet dictàmens públics sobre cada esborrany, contrastant-lo amb l'evidència nacional i internacional; les comissions els accepten o els rebutgen de manera raonada i pública.
- **Gestió del dissens:** les propostes que no assoleixen la majoria qualificada no bloquegen l'eix: es recullen com a vots particulars al Llibre Blanc, passen a l'agenda oberta del dissens o es reformulen com a proves pilot, segons les regles de l'apartat 4.5.
- **Universitats i recerca:** aporten el marc teòric i l'evidència de cada eix i són coprotagonistes de la reforma de la formació inicial (eix 1).
 - **Moviments de renovació pedagògica:** tradueixen les bones pràctiques documentades a la fase 1 en propostes generalitzables amb condicions estructurals.
 - **Ens locals:** coautors de l'eix 5 (planificació, equitat territorial, 0-3) i de les mesures contra la segregació de l'eix 2.
 - **Agents socials:** coautors de la carrera docent i les condicions de treball (eix 1) i de la governança de l'FP (eix 5); la negociació laboral formal continua en paral·lel, però inscrita en aquest horitzó compartit.
 - **Titularitats concertades:** coautores dels compromisos de coresponsabilitat en l'escolarització equilibrada i la transparència de recursos.
 - **Entitats de lleure i entitats socials:** coautores de l'articulació educació-lleure-comunitat i de les mesures contra la pobresa educativa.

- **Mitjans de comunicació:** retiment de comptes periòdic sobre l'avenç del Llibre Blanc a la societat general (vegeu l'apartat 4.6).
- **Administració:** aporta memòria econòmica i de viabilitat de cada proposta (cap mesura sense cost i calendari estimats); la Inspecció aporta criteris d'implementació; l'Agència d'Avaluació dissenya els indicadors de seguiment de cada eix.
- **OCDE:** revisió externa dels esborranys per contrast amb l'evidència internacional, en el marc de les fases següents de la col·laboració (lideratge, carrera docent, coherència avaluativa, criteris de complexitat dels centres i implementació de la inclusió).

Resultat esperat

El Llibre Blanc de l'Educació de Catalunya, aprovat pel Ple del CEC a final del curs 2030-2031, amb propostes concretes per eix, memòria econòmica, calendari indicatiu i indicadors de seguiment.

8. Fase 3. El Pacte Educatiu de País (curs 2031-2032)

Objectiu

Convertir el Llibre Blanc en un compromís de país: un Pacte Educatiu que vinculi Govern, Parlament, comunitat educativa i societat més enllà dels cicles electorals, amb calendari de desplegament i finançament plurianual que el facin creïble. Els acords laborals poden apaivagar un conflicte; només un pacte d'aquesta naturalesa pot redefinir el propòsit de l'escola i les estructures que l'han de sostenir.

Actuacions

- Presentació pública del Llibre Blanc a tota la societat catalana: campanya institucional de comunicació i debat, actes territorials, presència als mitjans.
- **Validació democràtica directa:** abans de la signatura i de la tramitació parlamentària, consulta a tota la comunitat educativa — votació als claustres, als consells escolars de centre i a les AFA, i deliberació i vot amb formats adaptats a l'escala de consells d'infants, adolescents i joves. El Comitè Assessor publica prèviament el seu informe de coherència i viabilitat. El Pacte només es presenta al Parlament amb l'aval explícit de la base.
- Tramitació parlamentària: debat monogràfic al Parlament de Catalunya i acord de les forces polítiques sobre el nucli del Pacte, incloent-hi l'estabilitat normativa (moratòria de canvis de marc no pactats) i el compromís pressupostari plurianual cap a l'horitzó del 6% del PIB.

- **Previsió de no-acord:** si la consulta rebutja el Pacte, s'activa el mecanisme de l'apartat 4.5 — anàlisi pública de les raons del rebuig, reelaboració dels punts contestats i nova consulta. El Pacte que arribi al Parlament només hi arriba amb l'aval de la base.
- Signatura del Pacte per part del Govern, les forces polítiques i els agents de la comunitat educativa representats al CEC.
- Aprovació del pla de desplegament: seqüenciació realista de les mesures (l'OCDE insisteix que l'ordre i el ritme importen tant com el contingut), amb primeres mesures d'efecte ràpid — la reducció de burocràcia n'és la candidata natural — que generin confiança en el procés.

Participació dels agents

- **CEC:** custodi del Llibre Blanc; presenta la proposta base i vetlla perquè el text final del Pacte no en desvirtui els consensos.
- **Govern i Departament:** impulsen el Pacte, hi aporten la memòria econòmica definitiva i es comprometen amb el calendari i el finançament plurianual.
- **Parlament i forces polítiques:** debaten i ratifiquen el nucli del Pacte i li donen estabilitat normativa més enllà de les legislatures.
- **Professorat, direccions, famílies i alumnat:** voten el Pacte a la consulta prèvia; actes de retorn als centres i al territori; el Pacte s'ha de poder explicar i defensar a cada claustre, a cada AFA i a cada consell d'infants i joves per aquells que l'han construït.
- **Agents socials:** signen el Pacte i hi inscriuen la negociació laboral posterior, que continua en el seu àmbit propi però dins de l'horitzó pactat.
- **Ens locals:** adhesió de municipis i ens supramunicipals, amb compromisos propis en 0-3, planificació i lluita contra la segregació.
- **Titularitats, entitats socials i de lleure:** signen els compromisos de corresponsabilitat que els afecten.
- **Universitats:** es comprometen amb la reforma de la formació inicial acordada.
- **Mitjans de comunicació i societat civil:** el pla de comunicació transversal (apartat 4.6) arriba al seu moment culminant, amb una estratègia de comunicació pública sostinguda per acompanyar el canvi de mirada social sobre l'escola: no es pot demanar una escola nova i continuar valorant-la amb els ulls de l'escola vella.
- **OCDE:** aval extern del pla de desplegament i contrast amb experiències internacionals de pactes educatius.

Resultat esperat

El Pacte Educatiu de País signat i ratificat pel Parlament durant el curs 2031-2032, amb pla de desplegament seqüenciat, compromís pressupostari plurianual i sistema de seguiment acordat.

9. Fase 4. Desplegament, seguiment i avaluació (2032 i endavant)

Objectiu

Garantir que el Pacte es compleix i es corregeix: que les mesures arriben a les aules amb l'ordre i el ritme previstos, que els recursos segueixen les necessitats i que l'evidència alimenta contínuament la millora. Aquesta fase és la que l'OCDE identifica com el repte central dels propers anys: coherència, capacitat sostinguda d'implementació i decisió informada per l'evidència.

Actuacions

- Rutina anual de governança: un cicle que connecti les prioritats del Pacte amb la planificació, els pressupostos, les regles de dotació de plantilles i la programació territorial de cada curs, tal com recomana l'OCDE.
- Desplegament seqüenciat per cursos, amb mesures d'efecte ràpid al principi (desburocratització, temps de coordinació) i reformes estructurals (formació inicial, carrera docent, finançament per complexitat) desplegades amb pilotatges i generalització progressiva.
- Sistema d'indicadors públics de seguiment del Pacte, elaborat per l'Agència d'Avaluació i Prospectiva, amb informe anual presentat al CEC i al Parlament.
- **Seguiment de baix a dalt:** cada curs, els consells escolars de centre i els consells d'infants i adolescents de centre fan una valoració votada del desplegament, que s'agrega per municipis i territoris i alimenta l'informe anual — de manera que l'evidència quantitativa de l'Agència i la valoració qualitativa de la base es llegeixen juntes.
- Revisió quadriennal del Pacte: mecanisme pactat d'actualització a partir de l'evidència del seguiment, sense reobrir el consens de fons.
- **Represa de l'agenda oberta del dissens:** la revisió quadriennal inclou obligatòriament el retorn dels punts que van quedar sense consens (apartat 4.5), reexaminats amb els resultats de les proves pilot i l'evidència acumulada del seguiment.

- Suport a la implementació als centres: acompanyament de la Inspecció en clau formativa, xarxes de centres per compartir pràctiques i temps reconegut per als equips docents per apropiat-se dels canvis.
- **Comunicació periòdica dels resultats:** l'informe anual de seguiment es tradueix també en comunicació pública entenedora (apartat 4.6), perquè el compliment del Pacte sigui un fet conegut i vigilat per la societat, no només un document tècnic reservat al CEC.

Participació dels agents

- **CEC:** seu de la Comissió de Seguiment del Pacte, amb tots els sectors representats; rep i debat l'informe anual i proposa ajustos.
- **Agència d'Avaluació i Prospectiva:** referent tècnic independent del seguiment; elabora els indicadors, l'informe anual i la prospectiva (demografia, FP, tecnologia); les seves condicions d'independència i recursos queden protegides pel mateix Pacte.
- **Departament:** executa el desplegament, aplica la rutina anual de governança i ret comptes davant el CEC i el Parlament.
- **Inspecció:** acompanya els centres en clau de millora, sintetitza el que aprèn del territori i ho retorna al sistema.
- **Professorat, direccions i claustres:** apropiació dels canvis amb temps i suport; participen en els pilotatges i en les xarxes de pràctica; les seves valoracions alimenten l'informe anual.
- **Famílies i alumnat:** participen en el seguiment a través dels consells escolars de centre, de l'escala de consells d'infants, adolescents i joves —que emet una valoració anual pròpia sobre benestar, pertinença i convivència— i de les enquestes periòdiques.
- **Comitè Científic i Professional Assessor:** participa en l'avaluació independent del desplegament al costat de l'Agència i proposa correccions basades en l'evidència de cara a la revisió quadriennal.
- **Ens locals i consells territorials i municipals:** seguiment territorialitzat del desplegament (planificació, segregació, 0-3) i alerta primerenca de les desigualtats d'implementació entre territoris que l'OCDE assenyala com a risc principal.
- **Agents socials:** seguiment específic de les mesures laborals i de carrera docent en el seu àmbit de negociació.
- **Universitats:** avaluació independent de programes concrets i recerca sobre l'impacte de les reformes.
- **Mitjans de comunicació:** difusió anual dels resultats del seguiment.

- **OCDE:** informes de progrés durant la col·laboració quadriennal i comparació internacional del ritme d'avenç.

Resultat esperat

Un desplegament sostingut i corregible del Pacte, amb evidència pública anual, equitat territorial vigilada i una comunitat educativa que continua sent protagonista del canvi que va dissenyar.

10. El finançament del procés

Cal distingir dos plans de finançament diferents. El primer és el finançament del sistema educatiu que resultarà del Pacte —l'horitzó del 6% del PIB, els compromisos plurianuals, els recursos segons complexitat—, que ja és objecte de l'eix 5 del Llibre Blanc i del nucli del Pacte. El segon, que sovint s'oblida i que aquesta secció aborda, és el finançament del procés mateix: la participació de qualitat costa diners, i un procés que vol arribar a tots els claustres, tots els municipis i tots els consells d'infants del país no es pot fer amb voluntarisme. Seria contradictori denunciar que l'escola funciona a base d'heroisme i muntar un procés que també en depengui.

Principis

Partida pròpia i identificada: el procés ha de tenir una partida específica al pressupost del Departament d'Educació i Formació Professional, iniciada amb una dotació el 2026 i consolidada com a compromís plurianual **fins al curs 2031-2032**, de manera que cap fase no depengui de la conjuntura pressupostària de cada any.

- **Gestió compartida i transparent:** la partida es gestiona amb codecisió entre el Departament i el CEC, amb retiment de comptes anual públic al portal del procés. Qui custodia el procés ha de custodiar-ne també els recursos.
- **Equitat territorial i de complexitat:** el mateix criteri que l'OCDE recomana per al sistema —recursos segons necessitats— s'aplica al procés: un fons d'equitat garanteix que els municipis petits i els centres d'alta complexitat hi puguin participar en igualtat de condicions, i no només els que tenen múscul organitzatiu.
- **Proporcionalitat:** el cost total del procés és una fracció mínima del pressupost anual d'educació, i molt inferior al cost —econòmic i humà— de les reformes fracassades per manca d'apropiació que el procés vol evitar. És la inversió amb millor relació cost-benefici de tot el full de ruta.

Conceptes a finançar, per fases

- **Temps del professorat (fases 1, 2 i 4):** és el cost principal i el més important simbòlicament. Els debats de claustre, el doble retorn amb esmena i vot i les valoracions anuals de seguiment es fan dins l'horari reconegut, amb una borsa d'hores de substitució perquè la participació no es converteixi en més sobrecàrrega. Si el temps de participar surt del temps personal, el procés naixerà contradient-se.
- **Secretaria tècnica del procés (totes les fases):** reforç de la secretaria del CEC amb un equip tècnic dedicat i una xarxa de dinamitzadores i dinamitzadors territorials que acompanyin els esglaons municipal i territorial.
- **Facilitació i formació (fase 0, 1 i 2):** formació de les persones dinamitzadores (incloent-hi la facilitació de la participació infantil), facilitació professional dels fòrums i elaboració de materials de deliberació adaptats per edats i llengües.
- **Portal digital de participació (totes les fases):** plataforma de deliberació, aportació individual, transparència documental i seguiment de votacions. Es pot desplegar sobre programari lliure de participació ciutadana ja utilitzat per administracions catalanes, cosa que n'abarateix el cost i en garanteix l'auditabilitat.
- **Escala de consells d'infants, adolescents i joves (totes les fases):** línia de suport als ens locals —especialment els petits— per crear o enfortir els consells municipals d'infants i adolescents, amb monitoratge format i conveni amb les entitats de lleure; suport al CNIAC i al CNJC per a les síntesis nacionals.
- **Comitè Científic i Professional Assessor (totes les fases):** compensacions i, en el cas dels docents membres, alliberament parcial d'horari lectiu, perquè l'expertesa d'aula no s'hi hagi d'aportar a costa de l'aula mateixa.
- **Pla de comunicació transversal (totes les fases, no només la fase 3):** campanya de presentació inicial (fase 0), retiment de comptes periòdic, materials divulgatius per a un públic general i presència sostinguda als mitjans, comunicació anual de resultats a la fase 4.
- **Seguiment i avaluació (fase 4):** dotació estable de l'Agència d'Avaluació i Prospectiva per al sistema d'indicadors i l'informe anual del Pacte —protegida pel mateix Pacte, com recomana l'OCDE—, i suport a l'agregació anual de les valoracions de la base.

Calendari pressupostari

Any 2026: dotació inicial per posar en marxa la fase 0 (secretaria tècnica, portal, formació de dinamitzadores, pla de comunicació inicial). **Pressupostos 2027 a 2031:** consolidació de la partida plurianual per a totes les fases del procés, des de la fase 1 fins a la signatura del Pacte,

amb el fons d'equitat territorial actiu des del primer moment. **Del 2032 endavant:** la partida de seguiment s'integra en el finançament ordinari que estableixi el mateix Pacte. L'aprovació d'aquesta partida plurianual és, de fet, la primera prova de foc del compromís del Govern amb el procés: és la manera més senzilla de distingir una convocatòria retòrica d'una voluntat real.

11. Temporitzaació per cursos escolars

El calendari s'ha revisat per donar més marge real a un canvi d'aquesta magnitud: un curs de presentació sense feina de procés, seguit de dos cursos per a cada una de les fases 1 i 2, en lloc d'un de sol. El resultat és un procés de sis cursos fins a la signatura del Pacte, no tres: més exigent en temps, però més realista en el que demana a la comunitat educativa.

Curs / any	Fase	Fites principals
Estiu-tardor 2026	Acte fundacional	Acord previ entre els partits majoritaris signat al Parlament. Dotació pressupostària inicial. Constitució del grup de treball del CEC i del Comitè Científic i Professional Assessor. Obertura del portal de participació. Formació de dinamitzadores i dinamitzadors.
Curs 2026-2027	Fase 0. Presentació	Presentació de la proposta (Part I i Part II) a tota la comunitat educativa i a la societat catalana, sense feina de procés encara. Sessions informatives a claustres, consells escolars, AFA, ens locals i entitats. Llançament del pla de comunicació.
Curs 2027-2028	Fase 1. Diagnosi compartida (1r any)	1r i 2n trimestres: debats i vot als claustres, consells escolars i consells d'infants i adolescents de cada centre. 3r trimestre: síntesis municipals i de barri, amb retorn als centres per a esmena.
Curs 2028-2029	Fase 1. Diagnosi compartida (2n any)	1r i 2n trimestres: síntesis territorials, fòrums temàtics del CEC amb el material que ha pujat, i síntesi del CNIAC i el CNJC. Juny 2029: retorn final a tots els nivells i aprovació del Document de Diagnosi Compartida pel Ple del CEC.
Curs 2029-2030	Fase 2. Llibre Blanc (1r any)	Constitució de les comissions mixtes per eix i redacció dels primers esborranys a partir del material votat de la fase 1. Dictàmens públics del Comitè Assessor i aportacions de l'escala d'infants, adolescents i joves.
Curs 2030-2031	Fase 2. Llibre Blanc (2n any)	Doble retorn —esmena i vot dels esborranys a tots els centres. Juny 2031: aprovació del Llibre Blanc de l'Educació de Catalunya pel Ple del CEC.
Curs 2031-2032	Fase 3. Pacte Educatiu de País	Setembre-octubre: presentació pública del Llibre Blanc i informe de coherència del Comitè Assessor. Novembre-desembre: consulta a tota la comunitat educativa. Gener-febrer 2032: debat monogràfic al Parlament, ratificació i signatura del Pacte, aprovació del pla de desplegament seqüenciat.

Curs / any	Fase	Fites principals
Del curs 2032-2033 endavant	Fase 4. Desplegament, seguiment i avaluació	Primeres mesures d'efecte ràpid ja durant el curs 2032-2033. Curs 2033-2034: primera rutina anual completa de governança i primer informe anual de seguiment. Reformes estructurals amb pilotatges i generalització progressiva. Curs 2036-2037: primera revisió quadriennal del Pacte.

Dues observacions sobre aquest calendari. Primera: les fites de final de curs són les àncores del procés; si una fase s'endarrereix, s'ajusta el trimestre, no la fita, per evitar la deriva indefinida que ha enterrat altres intents de pacte. Segona: sis cursos és un termini exigent, no relaxat: allarga el procés respecte a la proposta inicial de tres cursos perquè la deliberació real ho requereix, però manté un horitzó de tancament clar —el curs 2031-2032— que evita que el procés es dilueixi indefinidament. Si les eleccions arriben pel camí, com és previsible en un recorregut tan llarg, l'acord previ de l'apartat 4.4 és precisament el que en garanteix la continuïtat.

12. Conclusions

Aquest document parteix d'una constatació: la diagnosi ja està feta, i està feta dues vegades. Des de dins, el malestar docent ens diu que demanem una escola nova amb les condicions de l'escola antiga. Des de fora, l'OCDE confirma amb dades que els resultats cauen, que les desigualtats creixen i que la resposta no pot ser parcial: cal capacitat de sistema. El que falta no és diagnòstic: és procés.

I, abans del procés, calia el que la Part I d'aquesta proposta ofereix: un consens de principis, arrelat en un marc legal ja propi —la LEC— que Catalunya es va donar fa disset anys i que en bona part encara espera complir-se.

El procés que es proposa té una fase de presentació i quatre fases de desplegament —diagnosi compartida, Llibre Blanc, Pacte Educatiu de País, desplegament amb seguiment— repartides al llarg de sis cursos escolars, i tres tries de fons que el defineixen. Primera: és democràtic i de baix a dalt, amb deliberació, vot, retorn i esmena a cada esglaó, del claustre i el consell d'infants de cada centre fins al Ple del CEC, i amb una consulta a tota la comunitat educativa abans que el Pacte arribi al Parlament. Segona: incorpora un Comitè Científic i Professional Assessor —acadèmia i aula, a parts iguals— que il·lumina el procés amb evidència sense substituir-ne mai la sobirania. Tercera: dona a la infància, l'adolescència i la joventut una escala pròpia de participació, de l'escola al barri i al poble i del territori al país, perquè la lliçó comuna de Zabala i de l'OCDE és la mateixa: cap reforma no és sostenible si els qui l'han de viure no l'han poguda discutir, matisar i fer seva.

Un quart tret hi afegeix aquesta versió: la comunicació no és un afegit de darrera hora, sinó un fil que travessa tot el procés perquè arribi més enllà de la comunitat educativa —a les famílies i a la societat catalana en general— i perquè el canvi educatiu es visqui com un afer de país, no com un debat tancat entre especialistes.

La casa d'aquest procés ja existeix: el Consell d'Educació de Catalunya, renovat per llei precisament per representar tota la pluralitat del món educatiu. I la finestra d'oportunitat també: els acords i les inversions del 2026, la col·laboració quadriennal amb l'OCDE i una mobilització social que ha posat l'educació al centre del debat públic. El que cal ara és la decisió política i col·lectiva de posar-s'hi — i el primer gest que la farà creïble és doble: la signatura de l'acord previ entre els partits majoritaris —el compromís d'acabar el procés mani qui mani— i la dotació d'una partida pressupostària pròpia i plurianual. L'escola que mereixem és possible, però cal que tothom s'hi posi — i que tothom hi tingui lloc.

Fonts

- Antoni Zabala, «El malestar docent i les causes que no volem veure» (2026).
- Quim Lázaro, «Cal un nou model educatiu i participatiu de país» (2026) i «Del diagnòstic al pacte: per què cal el Consell d'Educació de Catalunya» (2026).
- OCDE, Improving Learning Outcomes in Catalonia, Spain, Reviews of National Policies for Education, OECD Publishing, París (juliol de 2026).
- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC).
- Llei 1/2024, de 3 de gener, de composició del Consell d'Educació de Catalunya.