

esmuc

Estudiant:

Especialitat/
Àmbit/Modalitat:

Director/a:

Curs:

Vistiplau
del director/a
del Treball

RESUM

La covid-19 ha causat un gran impacte, també en el sector de l'educació musical i artística. L'objectiu d'aquesta investigació és determinar quines han estat les àrees més afectades dins les institucions d'educació musical i artística de Catalunya, plantejant les següents preguntes: Com s'ha vist afectada la situació laboral dels i les treballadores? Com la crisi ha repercutit en el sistema relacional de les institucions: al clima, la cultura de centre, la comunitat educativa? Quins han estat els sectors d'usuaris més perjudicats?

Hem llençat una **enquesta a les 135 escoles de música i arts** que formen part de l'Associació Catalana d'Escoles de Música (ACEM), i hem **entrevistat a 7 directors/es de centres educatius musicals i artístics** per abordar les dades qualitativament.

L'anàlisi de dades demostra que: (1) el 40% de les escoles ha hagut de suprimir oferta educativa, sent els conjunts vocals i instrumentals i l'etapa d'educació primerenca els sectors més afectats. A més, (2) veiem com les escoles de ciutats grans i les gestionades pels ajuntaments han pogut mantenir millor la situació laboral dels i les treballadores, i en canvi, els pobles petits han patit més per la permanència de l'alumnat. (3) Hi ha una relació exponencial entre com més petita és la població, menys assessorament per part de l'administració ha rebut.

Hem extret conclusions rellevants sobre el clima i la cultura de centre, així com la desaparició d'espais informals, l'impacte del format virtual en la relació entre professorat i equips directius, i el *burnout* dels treballadors. Cal destacar la gran capacitat de treball en equip i a distància que han mostrat les institucions, la flexibilitat i el gran paper de les associacions en la representació del sector cap a les autoritats del país.

L'estudi conclou amb la necessitat de seguir investigant sobre la resiliència de les institucions, els factors clau de la supervivència dels centres d'educació musical i artística en períodes de crisi, i les seqüel·les de la pandèmia que quedaran en el futur.

RESUMEN

La covid-19 ha causado un gran impacto, también en el sector de la educación musical y artística. El objetivo de esta investigación es determinar cuales han estado las áreas más afectadas dentro de las instituciones de educación musical y artística de Cataluña, planteando las siguientes preguntas: Cómo se ha visto afectada la situación laboral de los y las trabajadoras? Cómo la crisis ha repercutido en el sistema relacional de las instituciones: al clima, la cultura de centro, la comunidad educativa? Cuales han sido los tipos de usuarios mas perjudicados?

Hemos lanzado una **encuesta a las 135 escuelas de música y artes** que forman parte de la Asociación Catalana de Escuelas de Música (ACEM), y hemos **entrevistado a 7 directores/es** de centros educativos musicales y artísticos para abordar los datos qualitativamente.

El análisis de datos demuestra que: (1) el 40% de las escuelas ha tenido que suprimir oferta educativa, siendo los conjuntos vocales e instrumentales, y la etapa de educación temprana los sectores mas afectados. Además, (2) vemos como las escuelas de grandes ciudades y las gestionadas por los ayuntamientos han podido mantener mejor la situación laboral de los y las trabajadoras, y en cambio, los pueblos pequeños han sufrido más por la permanencia del alumnado. (3) Hay una relación exponencial entre como más pequeña es la población, menos asesoramiento por part de la administración ha recibido.

Hemos planteado conclusiones relevantes sobre el clima y la cultura de centro, así como la desaparición de los espacios informales, el impacto del formato virtual en la relación entre profesorado y equipos directivos, y el *burnout* de los y las trabajadoras. Debemos destacar la gran capacidad de trabajo en equipo y a distancia que han mostrado las instituciones, la flexibilidad y el gran papel de las asociaciones en la representación del sector hacia las autoridades del país.

El estudio concluye con la necesidad de seguir investigando sobre la resiliencia de las instituciones, los factores clave de la supervivencia de los centros de educación musical y artística durante una crisis, y las consecuencias de la pandemia que quedarán en el futuro.

ABSTRACT

Covid-19 has had a big impact on the Music and Arts Education institutions. This research aims to determine which areas have been the most affected during the pandemic in the region of Catalonia (Spain). Proposing the following questions: How altered the employment situation has been? How has this crisis affected on the institutions' relational system: the climate, the school culture, and the community? Which are the most affected sectors of users?

We have launched a quantitative **survey to the 135 music and arts schools** that are members of the Catalan Association of Music Schools, and we have **interviewed 7 directors of music and arts schools** to qualitatively triangulate the data.

The data analysis proves that: (1) 40% of the schools have had to suppress educational offer, being the vocal and instrumental ensembles and the early childhood programs the most affected. In addition, (2) we can see how the schools in big cities and the ones managed by the municipality have been able to maintain better the employment situation, by contrast, schools in small towns have suffered more for the students' permanence. (3) There is an exponential relationship between the smallest the town is, the least consultancy has received from the administration.

We have drawn relevant conclusions about the climate and the schools culture, such as the elimination of informal spaces, the impact of the online model in the relationship between teachers and management, and the employees burnout. We must point out the big teamwork and online working capacity that the schools have shown, the flexibility, and the success of the associations in representing the sector to the country's authorities.

This research concludes with the need to keep on investigating data about the resilience of the institutions, the key facts of the survival of the music and arts schools in crisis periods, and the remaining consequences of the pandemic in this sector.

AGRAÏMENTS

Als meus pares, per donar-me suport i amor en totes les decisions que he pres. Als meus germans, per creure en mi des del primer dia, i a la petita Bruna, per il·luminar-me aquest any tant complicat i donar-me esperança per tirar endavant.

A la Marta, la Mar i la Joana, per animar-me des d'on sigui i quan sigui.

A l'Eneko, per ser cada dia al meu costat.

Als meus companys amb els qui he crescut durant aquests anys i amb els quals segur que quan s'acabi tot això ens retrobarem, ens abraçarem i seguirem creixent de la mà: a la Míriam, la Queralt, el Ricard, el Rupert, la Maria, les Helenes, la Meri, la Patri, el Gerard, la Berta, el Jordi, l'Adrià, l'Aura, la Mariona i tots els pedagogs amb els qui he compartit experiències i aprenentatges.

Als professors que l'Esmuc que m'han encomanat la passió per la música i la pedagogia, i m'han encoratjat a trobar el meu camí: al Luís, el Ruben, l'Ester, la Vika, el Ferran, el Javier, el Zaragoza, i un llarg etcètera.

A l'Ignasi Gómez, per ser el meu tutor no només del treball sino durant tots aquests anys, per escoltar-me i guiar-me sempre que ho he necessitat.

Al Dani Medina, per convertir-se en cotutor del treball, per les trucades, mails i diàleg constant durant tots aquests mesos, per tot el temps i la dedicació, gràcies.

A tota la junta de l'ACEM, per abraçar les meves idees, dedicar temps a revisar les eines, contactar amb les escoles i directors, per compartir la meva feina, i per l'oportunitat única que m'han donat.

A les directores i directors que m'han dedicat una llarga estona a les entrevistes, gràcies per compartir totes les vivències i per col·laborar en aquesta investigació.

I un últim gràcies a totes les persones que ens han cuidat durant el temps de pandèmia: a les infermeres, metgesses, personal de residències, de supermercats, de repartiment, a totes les veïnes solidàries, a les persones que han marxat, i a les que tot i perdre éssers estimats han seguit lluitant.

ÍNDIX GENERAL

1. Introducció	7
1.1. Estructura del treball	7
1.2. Justificació	8
1.3. Objectius	9
1.2.1. Preguntes d'investigació	9
1.2.2. Objectius generals i específics	9
2. Marc teòric	10
2.1. Estat de la qüestió	10
2.1.1. Antecedents	10
2.1.2. Anàlisi de centres educatius artístics	11
2.1.2.1. Valors i objectius	12
2.1.2.2. Estructura organitzativa: recursos	13
Recursos Humans	13
Recursos Econòmics	15
Recursos Funcionals i Materials	16
2.1.2.3. Direcció	17
2.1.2.4. Comunitat	18
2.1.2.5. El sistema relacional	19
Cultura	19
Clima	21
2.2. Marc epistemològic	24
2.2.1. Investigació Quantitativa	24
2.2.2. Investigació Qualitativa	24
2.2.3. Enfocs de la investigació	26
2.2.4. Paradigmes de les organitzacions educatives	26
3. Marc aplicat	28
3.2. Mostra	28
3.2.1. Descripció dels contextos	28
3.2.2. Selecció i caracterització de la mostra	28
3.3. Disseny de la investigació	30
3.3.1. Accés al camp i temportizació	30
3.3.2. Selecció, elaboració i validació de les eines	32

3.4. Recollida de dades	37
3.5. Anàlisi de dades	39
3.5.1. Entrevista: anàlisi qualitatiu	39
Focus	39
Cultura	40
Cultura organitzativa	
Comunicació i diàleg	
Formació i col·laboració	
Construcció de valors	
Compromís amb l'entorn	
Clima	43
Relacions socials	
Cures dels equips	
Participació i poder	44
Gestió de conflictes	45
Altres: Gestió de quotes i perspectives de futur	46
3.5.2. Enquesta: anàlisi quantitatiu	47
Dades laborals i econòmiques	47
Matrícules i baixes	48
Protocols i comunicació amb usuaris	49
Relació direcció i professorat	50
4. Conclusions	52
5. Límits i perspectives	54
6. Referències bibliogràfiques	55
7. Annexos	57
ANNEX 1: Enquesta enviada - Formulari Google	57
ANNEX 2: Powerpoint presentat al grup de discussió membres ACEM	60
ANNEX 3: Diari de camp personal del grup de discussió membres ACEM	66
ANNEX 4: Informe enquesta escoles ACEM	67
ANNEX 5: Transcripcions entrevistes	75
ANNEX 6: Excel Enquesta - 93 respostes completes	103

ÍNDIX DE FIGURES, QUADRES I TAULES

FIGURES

Figura 1: Elements per l'anàlisi de les organitzacions. (Gairín, 2004)	12
Figura 2: Components de l'escola com a organització. (Antúnez, 1997)	12
Figura 3: Elements de l'estructura organitzativa.	13
Figura 4: Elements complexos de la cultura organitzacional (Ion i Domingo, 2009).	19
Figura 5: Elements configuradors del clima social (Medina, 1989).	22
Figura 6. L'objecte d'investigació qualitativa orientada a la comprensió (Bartolomé, 1992)	25
Figura 7: Pestanyes de classificació de dades enquesta a excel.	38
Figura 8: Buidatge de dades enquesta - generació gràfics.	38
Figura 9: Gràfics enquesta relació i direcció professorat.	50
Figura 10: Sensacions durant 1r trimestre curs 20-21.	51

QUADRES

Quadre 1: Centres mostra entrevistes.	29
Quadre 2: Centres mostra enquestes.	29

TAULES

Taula 1: Cultures of teaching: a focus for changes. (Hargreaves, A., 1991).	20
Taula 2: Tipus de climes organitzacionals (Hoy i Cover, 1990)	22
Taula 3: Eina de transcripció entrevistes.	27
Taula 4: Càlcul de proporcions i tant per cents enquesta.	38
Taula 5: Eina de recollida d'observacions segons la mostra enquesta.	39
Taula 6: Eina de recollida de comentaris generals enquesta.	39
Taula 7: Observacions i hipòtesis - dades laborals i econòmics.	47
Taula 8: Observacions i hipòtesis - matrícules i baixes.	48
Taula 9: Tant per cents exponencials de NO assessorament.	49
Taula 10: Observacions i hipòtesis - Protocols i comunicació amb usuaris.	49
Taula 11: Observacions i hipòtesis - relació direcció i professorat.	50

1. Introducció

1.1. Estructura del treball

Aquesta investigació té una estructura similar als estàndards pel que fa a un treball final de grau o de màster. Per una banda, a la introducció es tracten aspectes d'estructura, s'exposa la justificació personal i professional, i per últim, s'expliquen els objectius i preguntes d'investigació.

En segon lloc trobem el marc teòric, on es presenten tots els temes que tindran a veure amb la investigació i es defineixen els conceptes i aspectes més importants. S'ha decidit col·locar abans el marc teòric que l'epistemològic, perquè aquest darrer fa referència a la metodologia que s'utilitzarà en el marc aplicat i als enfocaments amb els quals es dissenyaran les eines i es tractaran les dades, i per tant, creiem pertinent que estigui col·locat just abans del marc aplicat.

És a dir, al marc teòric definim els conceptes i estructures necessàries per plantejar i entendre el marc aplicat, i al marc epistemològic, les metodologies i enfocaments utilitzats per dissenyar i analitzar el marc aplicat.

Podriem dir que tota la investigació gira entorn dues línies que s'encreuen i es relacionen entre elles, i que condicionen en cada apartat l'estructura del treball. Per una banda tot el que té a veure amb les dades quantitatives (dades laborals, econòmiques, de personal - enquesta) i per l'altre el que té a veure amb les dades qualitatives (sistema relacional, comunitat - entrevista). Aquestes dues línies d'investigació i tipus d'eines ens ajuden a tenir un enfocament molt complet de la situació en general.

Així doncs, veurem sobretot com al marc aplicat és on realment es distingeixen els dos tipus d'investigació, definint la mostra per separat (enquesta vs. entrevista), el disseny per separat, i cada cop, a mesura que es van analitzant les dades i culminant a les conclusions, com de les dues eines en surten resultats comuns i reflexions complementàries.

Per acabar, hi ha un apartat de limitacions que ens hem trobat a l'hora de realitzar la investigació i també de l'abast i perspectives de futur que en sorgeixen. Seguidament es troba la bibliografia i els annexos.

1.2. Justificació

El context en el que hem estat vivint i treballant aquest any és excepcional, i fa que el nivell reflexiu de tot el que fem augmenti: què puc fer perquè les coses millorin?

Cadascú té les seves eines i la seva formació per fer-ho, i durant la crisi de la covid-19 alguns ho han fet estant a primera línia salvant vides, d'altres netejant instal·lacions, d'altres proporcionant menjar, etc. Jo com a estudiant d'últim curs de pedagogia musical, m'he vist amb la necessitat de realitzar un treball de final de grau en el que senti que col·laboro i poso el meu granet per ajudar en aquesta crisi sense precedents.

Deixant de banda la justificació més personal i emocional, he fet també aquest treball perquè crec que cal deixar constància del que està passant, crec que la història s'ha d'escriure, i més concretament, crec que és important saber què ha passat durant aquests mesos a les escoles de música de Catalunya i quines eines s'han desplegat per fer-les sobreviure en aquest context tant complicat.

A més, és un tipus d'investigació que sabia que m'ajudaria a créixer com a persona i a millorar com a professional, i que em permetria desenvolupar noves capacitats i generar aprenentatges ben diferents als que estic acostumada. També ha nascut de la voluntat de sortir de la meua zona de confort, fer alguna cosa allunyada de la didàctica i la dinàmica de grups, que són els àmbits en els quals estic més acostumada a treballar i a generar coneixement i contingut. Així doncs, he fet aquest treball final de grau amb la voluntat d'aprendre i entendre més sobre l'àmbit socioeconòmic de l'educació.

Per últim, crec que és important trobar el millor acompanyament possible a l'hora de fer un treball final de grau, i he tingut el privilegi de trobar-lo col·laborant amb l'ACEM (Associació Catalana d'Escoles de Música), ja que és una entitat amb molta trajectòria que coneix bé les escoles i en té contacte proper. Ha estat una col·laboració molt bonica, una simbiosi en què he pogut col·laborar per a generar coneixement del que està passant, i ells proporcionar-me les eines i el suport necessari per fer-ho.

1.3. Objectius

1.2.1. Preguntes d'investigació

P.I.1: (Pregunta d'Investigació 1): De quina manera ha afectat la crisi covid-19 al nivell laboral i econòmic de escoles de música catalanes durant el principi del nou curs 2020-21?

P.I.2: Quins han estat els tipus d'escola i d'alumnat més afectats per aquesta crisi?

P.I.3: Què ha canviat en els sistemes relacionals de les escoles de música durant aquest període?

1.2.2. Objectius generals i específics

A) Objectius Generals

- Oferir una mirada global sobre l'afectació de la crisi covid-19 a les escoles de música catalanes.
- Generar coneixement sobre la situació actual a les escoles de música catalanes.
- Analitzar la situació general de les escoles de música catalanes durant els primers mesos del curs 2020-2021.

B) Objectius Específics

- Obtenir informació qualitativa des de la perspectiva dels directors/es dels centres sobre els canvis en el sistema relacional d'alguns dels centres d'educació musical i artística de Catalunya durant la crisi covid-19.
- Detectar quines àrees han estat les més afectades dins el sistema relacional des de la perspectiva dels directors/es.
- Obtenir informació quantitativa sobre els canvis a nivell econòmic i de situació laboral que s'han produït a les escoles de música arrel de la crisi covid-19.
- Generar un informe amb dades objectives rellevants sobre la crisi covid-19 a les escoles de música.

2. Marc teòric

2.1. Estat de la qüestió

2.1.1. Antecedents

La paraula *crisi* s'utilitza recurrentment en educació. En llenguatge comú, “crisi” significa moment de canvis decisius, origina inestabilitat i incertesa sobre el desenvolupament posterior. Sovint “crisi” també significa dificultat, problema o mala situació, moment de manifestació aguda d'algun símptoma o problema. Des de la perspectiva educativa, sentim a parlar de “crisi de l'educació” quan ha perdut la seva orientació, “Educació, per a què?”, o bé de “crisi en l'educació”, quan el que estem fent en educació no serveix pels objectius o fins que són propis o necessaris. Podriem també explicar-ho com a crisi de finalitats (vinculada a la funció de l'educació) versus crisi de mitjans (vinculada a les oportunitats i l'organització). (Touriñán López, 2014)

Cal tenir en compte que tots aquests canvis que generen una crisi no es reben igual si són imposats o si són acordats. En el cas que ens pertoca, ens trobem en un moment únic on la crisi ha imposat canvis forçats i sobtats, similars als que podrien generar les guerres o les recessions econòmiques.

Però en el sistema educatiu actual (universal i públic), no s'havia viscut anteriorment una crisi d'aquestes característiques, que ha generat canvis a nivell polític, sanitari, social, cultural, econòmic, i un llarg etcètera.

Segons Touriñán López (2014), la resposta del sistema educatiu envers una situació de crisi multiterritorial, sempre ha d'exigir combinar els valors educatius, l'elaboració de política educativa i l'ús eficient dels recursos ja que, passi el que passi, en realitat l'educació està continuament en crisi -adaptant-se, innovant-, sense deixar de ser sempre educació. A més, subratlla com sota aquestes crisis visibles i puntuals en la història, subjau una crisi més profunda i global del repartiment de competències i de gestió, on els responsables de l'administració a nivell estatal, autonòmic i a nivell dels centres educatius han de definir els seus posicionaments.

La perspectiva històrica permet afirmar que la crisi persistent en la que viu l'educació no significa desaparició de l'educació, sino que significa la crisi o decadència d'una determinada manera de fer i de complir el seu significat en l'orientació formativa temporal corresponent.

Per tant, caldrà veure quines maneres de fer han canviat durant aquesta crisi, i en molts casos decidir i debatre quines formen part del canvi necessari o quines lluitem perquè continuïn formant part del sistema educatiu.

Per prendre aquest tipus de decisions és imprescindible destacar la relació entre educació i valors, l'educació sempre és educació en valors i elecció de valors. Així doncs, mitjançant l'elecció de valors i reivindicant els recursos necessaris a l'Estat així i com també l'autonomia del propi sistema, caldrà veure com els centres i els individus que els conformen han aconseguit formar part d'un espai formatiu durant aquesta crisi, un espai on poder formar-se, interaccionar, escollir, desenvolupar-se, autoconèixer-se, i al cap i a la fi, on poder realitzar amb felicitat un projecte de vida.

En conclusió, ens cal doncs, primer conèixer els elements clau dels centres i organitzacions educatives, els elements que són susceptibles a canviar en moments de crisi, i les bases per entendre quines estructures són les que poden haver trontollat.

2.1.2. Anàlisi de centres educatius artístics

Durant la investigació s'utilitzaran termes referents a les organitzacions educatives com ho són les escoles de música i arts, i cal fer una definició prèvia de tots els elements que les conformen per a tenir significats compartits.

En primer lloc, utilitzarem sovint el terme **centre d'educació artística** per a referir-nos no només a les escoles de música, sino a aquelles que a part d'oferir música, també ofereixen algun altre art així com el teatre, la dansa o les arts visuals i plàstiques. Queden exclosos d'aquesta investigació centres de formació **superior** artística o escoles que només són de dansa, teatre o arts visuals i plàstiques, degut a que aquesta tipologia de centres no estan associats a l'ACEM, que és l'associació d'on provindrà tota la mostra.

Els centres que formen part de la investigació s'engloben dins el paraigua d' "escola de música" i així és com els defineix la diputació de Barcelona, als cercles de comparació intermunicipal (2020):

“Les escoles de música són centres que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical de qualitat i on s'imparteixen ensenyaments no professionals adreçats a difondre la música mitjançant la formació d'aficionats, que podran cursar aquests ensenyaments sense limitació d'edat, i afavorir-ne un millor coneixement a edats **p r i m e r e n q u e s** , descobrint vocacions i aptituds que podran canalitzar-se en els ensenyaments professionals.

La missió de les escoles municipals és oferir a la ciutadania del municipi uns serveis educatius de qualitat, en permanent adaptació als canvis i a les expectatives de la comunitat, sota els valors d'igualtat, cohesió i inclusió social, participació i desenvolupament econòmic i social, i a través d'una eficaç i eficient gestió organitzativa dels recursos humans i econòmics del centre.”

Les escoles de música són organitzacions molt complexes i cal saber-ne les seves particularitats per a poder analitzar-les.

Una organització està definida com un sistema d'activitats estructurades al voltant d'unes finalitats (metes, objectius) explícites, que formen a un gran nombre d'individus que tenen diversos estatuts i rols establerts dins d'una estructura clara, amb funcions de gestió i coordinació de l'activitat. (Ion y Domingo, 2009).

Per una banda, les organitzacions es caracteritzen per l'existència **d'objectius o metes organitzatives**. Perquè aquestes metes es duguin a terme, perquè l'organització sigui eficient, és necessari que els membres de l'organització coneguin i acceptin les metes.

Per altra banda, una segona implicació es refereix a l'**estructura organitzativa** en la qual es duu a terme l'activitat. L'estructura organitzativa descriu les característiques i els principis de funcionament de l'organització com a conjunt, així com les relacions entre les seves diferents

subunitats: la mesura de l'organització, els seus objectius, etc. (Gairín. Referenciat a Ion y Domingo, 2009).

Per últim, una implicació important que resulta del procés de definició del concepte d'organització es refereix al **procés d'interacció** dels membres per a la realització dels objectius. Es pot afirmar que l'èxit o el fracàs d'una organització depèn en gran manera de la qualitat de les interaccions que s'estableixen entre els membres. En aquest estudi, totes aquestes interaccions i les seves conseqüències dins les organitzacions educatives aniran englobades dins el **sistema relacional**.

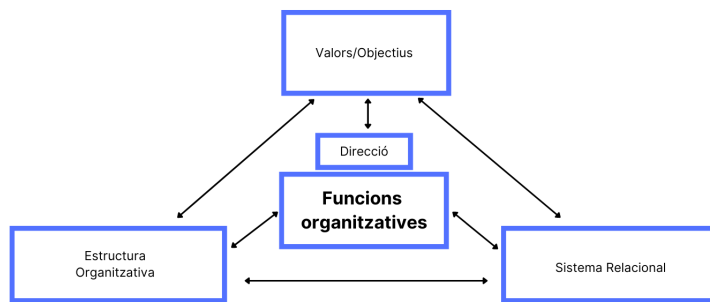


Figura 1: Elements per l'anàlisi de les organitzacions (Gairín, 2004)

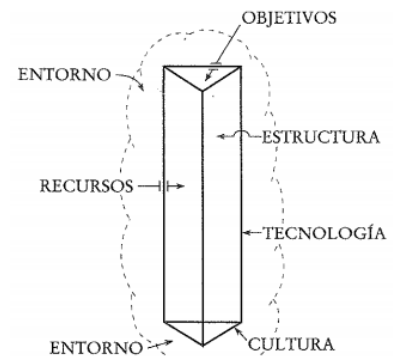


Figura 2: Components de l'escola com a organització (Antúnez, 1997)

La figura 1 ens mostra la proposta de Gairín per l'anàlisi de les organitzacions. Tot i això, Antúnez proposa la figura 2, que introdueix els elements tecnologia, i entorn. La tecnologia està constituïda pel conjunt d'accions i maneres d'actuar pròpies de la institució, executades mitjançant uns mètodes o instruments i justificades després d'un procés d'anàlisi. En aquesta investigació no entrarem a investigar la tecnologia o metodologies dels centres.

Tot i això, l'element crucial que introdueix Antúnez i que si que explicarem a en els següents apartats és l'**entorn o comunitat**, que està format pel conjunt de variables alienes a l'estructura però que incideixen en la organització. Són elements externs que venen donats per la ubaició, el nivell socioeconòmic i cultural de les persones, les lleis que regulen la vida de les escoles, etc.

2.1.2.1. Valors i objectius

Els objectius són les directrius que orienten l'acció de la institució i permeten donar coherència a la seva activitat. Quan parlem de fites, objectius, finalitats o propòsits, estem definint el que pretén el centre educatiu, els propòsits que el guien per desenvolupar les seves activitats curriculars i de gestió. En certa manera, s'estan definint els valors de l'organització i els plantejaments institucionals. Però, lluny de ser considerats com elements estàtics, els objectius han de ser flexibles i estar en revisió i actualització contínues mitjançant processos de participació. (Gairín, 2004)

Totes les organitzacions tenen objectius i metes, però la seva simple existència no condueix a la cooperació dels membres per a la seva realització. Perquè els membres de l'organització cooperin és necessari que la meta sigui acceptada i considerada com a rellevant tant per a la missió de la organització com per a cada individu.

Per aquesta raó, un altre aspecte important en el procés d'articular els objectius organitzatius es refereix a la necessitat de la integració dels objectius personals dels membres en la meta general de l'organització. Així s'explica l'eficiència d'una pràctica participativa quan es formulen els objectius. (Ion y Domingo, 2009)

Pel que fa als moments de crisi, Sara Carro explica a la seva ponència “Educar en temps d'incertesa” (2020), com d'important és la revisió d'objectius durant un moment de crisi, reflexionar sobre el propi posicionament i escollir un focus o un objectiu principal. A nivell psicològic, tenir un focus o objectiu a curt termini dóna sensació de descans, ja que durant una situació d'inestabilitat i incertesa necessitem tenir petites metes i objectius que ens ajudin a trobar estabilitat i sentit a la nostra tasca.

2.1.2.2. Estructura organitzativa: recursos

Els elements de l'estructura organitzativa que utilitzarem estan englobats dins de les següents dimensions: Recursos Humans, Recursos Econòmics, Recursos Funcionals i Materials. Cal remarcar que són temàtiques molt extenses i complexes, i que el que es presenta a continuació només són els **aspectes que afectaran a la investigació** (mostrats esquemàticament a la figura 3) deixant al marge d'altres que també són importants però que no ens pertoca explicar.

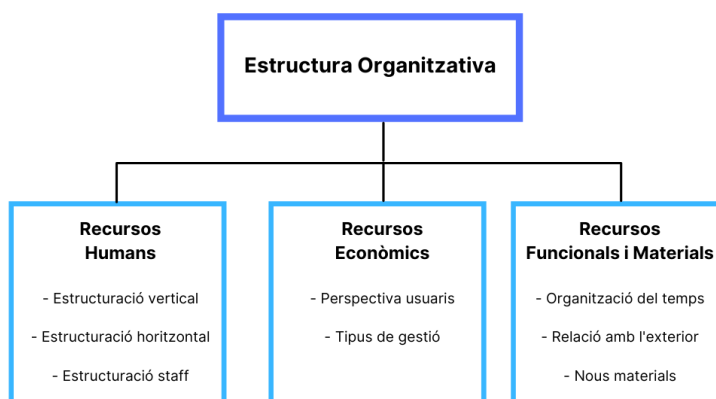


Figura 3: Elements de l'estructura organitzativa que s'exposaran

Recursos Humans

Estructuració vertical: Definida pel flux de la distribució del poder institucional, i expressada a través de l'organigrama.

Està conformada pels òrgans de govern i participació del centre. Per una banda els òrgans **col·legiats** (consell d'escola, claustre de professors) i per altra, els òrgans **unipersonals** (director/a, cap d'estudis, secretaria acadèmica, etc.).

Estructuració horitzontal: Definida per la tasca crítica de tota organització educativa: l'ensenyament/aprenentatge (E/A). Són les diferents formes d'agrupar-se en funció de l'activitat a realitzar. Sobre tot professors i alumnes s'agrupen de forma diferent però complementària per

aconseguir l'èxit en les seves activitats. Les escoles de música i arts tenen diferents tipus d'organització horitzontal segons el model de centre. Algunes de les quals tractem són les següents, que en molts casos existeixen complementàriament dins un sol centre:

- **Per tipus d'alumne:** selecció dels alumnes que els iguali (edat, intel·ligència, rendiment). Per exemple, tots els alumnes de 10 anys van amb un professor de llenguatge musical, o seria el cas de fer una prova de nivell abans d'entrar a l'escola i col·locar als alumnes per grups de nivell. En Conservatoris el cas és clar quan es parla dels alumnes de grau elemental (sol ser durant l'etapa de primària o bé en els tipus usuaris aficionats) en referència als de grau professional (sol correspondre amb l'etapa de secundària i és una via professionalitzadora i reglada).

- **Per programes:** Programes de matèries separades on un professor imparteix cada matèria, o bé programes de matèries combinades, on les matèries es combinen de forma interdisciplinària, agrupant a uns quants professors. Un exemple seria "programa de bombardí", on el professor de bombardí fa totes les classes, un altre exemple, "programa de sensibilització artística", on al llarg dels anys d'educació infantil (en la majoria de casos) hi ha un seguit de professors i activitats de diferents disciplines que desenvolupen el programa. En els casos de centres educatius artístics, també sol ser la manera d'organitzar les diferents arts (programa de música, programa de dansa, etc.).

- **Per qualificació professional:** es classifiquen els alumnes segons la qualificació dels docents. En el cas de primària o infantil s'agrupen de manera autosuficient, és a dir, cada professor té una franja d'edat i imparteix totes les assignatures a aquell grup al llarg del dia. En el cas de les escoles de música sol donar-se el segon cas: la departamentació, on cada professor és especialista d'una cosa i els alumnes van amb diferents professors segons la seva expertesa.

- **Agrupaments flexibles:** tot i no ser els més comuns en escoles de música o arts, en parlarem al llarg del treball i cal mencionar-los. Els agrupaments flexibles són aquells que modifiquen el grup classe per dividir-lo en unitats més petites o unint els seus membres a altres grups classe segons moments i necessitats específiques. (Alguns casos altament utilitzats en centres escolars són els projectes, els racons, els tallers, etc.) (Armengol, 2000)

Estructuració Staff: Definida per les tasques de suport a la tasca crítica d'E/A i expressada a través dels organismes de suport estables i els creats "ad hoc" (equips de treball).

Són tota la tipologia de grups de treball i de discussió del professorat orientats a dissenyar, desenvolupar, avaluar i donar suport a les funcions del professorat.

Busquen:

- Mantenir la coherència en l'educació d'un mateix grup d'alumnes.
- L'equilibri necessari entre l'autonomia del professor i la vinculació a un projecte comú.
- La millora de la tasca col·lectiva basada en la reflexió sobre la pròpia pràctica, intercanvi d'experiències, i elaboració conjunta de respostes als problemes educatius.

En aquesta investigació n'apareixen de molt diversos i cal definir-los, tot i que el seu significat pot variar depèn del centre:

- Comissió Pedagògica: durant els períodes de tancament al públic faria la funció de reflexionar i assessorar al professorat en els processos educatius en les plataformes online.
- Departaments: sovint és l'agrupament de professors d'instruments de la mateixa família (departament de corda, de vent, etc.).
- Equips de coordinació: en aquest cas, se n'han creat per coordinar les mesures covid, etc.
- Equips de treball "ad hoc"

Recursos Econòmics

Els recursos econòmics es gestionen habitualment per una figura de gerència o de gestió administrativa. S'encarreguen d'elaborar els pressupostos del curs o anuals, i de regular i gestionar la situació laboral dels treballadors (pel que fa a tipus de contracte, nòmina, seguretat social, etc.), entre d'altres.

Pel que fa a la perspectiva dels usuaris, els recursos econòmics tenen a veure amb les **quotes** (ingrés econòmic per part de l'usuari cap al centre, on s'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries), amb els **descomptes** (reducció de les quotes per a certs tipus d'usuari) i amb les **beques** (subvenció per a usuaris que no tenen el capital suficient per a cobrir les quotes).

Els recursos econòmics dependran moltes vegades del tipus de gestió de l'escola:

- **Gestió directa**: per part de la mateixa administració pública, ja sigui mitjançant la seva organització ordinària, o bé mitjançant òrgans especialitzats sense personalitat jurídica pròpia.

- **Gestió indirecta**:

Concessió: mitjançant un contracte administratiu, l'administració encarrega a un particular la gestió d'un servei, el qual ha de tenir un contingut econòmic que el faci susceptible de ser concessionat.

Concert: un pacte entre l'administració titular del servei i una entitat pública o privada, o un particular que presta habitualment el servei del que es tracta o un altre anàleg. Es tracte que l'administració presta el seu servei valent-se dels mitjans i/o les instal·lacions d'un tercer que presta un servei igual o semblant.

Així doncs, depèn del tipus de gestió econòmica de l'escola la **situació laboral** dels treballadors variarà. Quan parlem de situació laboral ens referim a tots els acords que s'han arribat tant amb l'administració com amb les empreses gestores, que inclouen aspectes com:

- Escala de sous del centre (com es distribueixen les nòmines segons els càrrecs)
- Tipologia de contractes (contractació anual/per curs, d'obra i servei/indefinit)

- Sal·laris o pagaments indirectes
- Seguretat laboral
- Repartició d'hores
- Etc.

Totes aquestes condicions van recollides en forma de conveni, que en el cas de les escoles de gestió directa és el propi conveni singular de cada ajuntament i engloba a tots els treballadors de l'ajuntament. Tot i això, en el cas de la gestió indirecta, així com en altres sectors sí que existeix un conveni amb condicions pels treballadors (p.ex.conveni dels centres d'educació infantil de gestió indirecta), en el sector d'escoles de música i/o arts no existeix un conveni que fixi les condicions dels treballadors, i per tant, cada escola s'adhereix al conveni que creu més pertinent pel seu centre (Bes, 2020).

Recursos Funcionals i Materials

Els recursos funcionals que ens preocupen en aquesta investigació són sobretot el **temps** i la **coordinació i relació amb l'exterior**.

L'**organització del temps** és un recurs funcional de gran transcendència educativa, els elements principals del qual són l'horari i el calendari. Pel que fa a l'horari, cal que s'adeqüi a les demandes familiars i a les necessitats dels usuaris, però també a les dels professors/es, que sigui estable i flexible. Pel que fa al calendari, cal considerar el del personal, el calendari lectiu o laboral dels usuaris i el calendari d'activitats amb les famílies (abans de la intervenció educativa, un cop ha començat aquesta activitat, o al llarg de tot el curs). És important remarcar aquesta part perquè durant el treball podem veure com la planificació del temps es veu capgirada i sacsejada al llarg d'una la crisi. (Pérez Pérez, 2010)

Pel que fa a la **coordinació i la relació de l'escola amb l'exterior**, cal tenir en compte el següent:

- La col·laboració amb altres institucions i entitats de l'entorn més proper. En el nostre cas es tractarà en molts casos de l'ajuntament (tècnics, alcalde/ssa, etc.), del conjunt de serveis culturals d'un municipi, d'entitats que col·laboren amb les escoles, etc. Les més importants i que s'anomenaran recurrentment al marc pràctic són:
 - **Institucions públiques:**
 - Generalitat. Departament d'educació: Tenen la responsabilitat d'ordenar l'espai educatiu de les arts a través de les normatives legals pertinents.
 - Diputacions: la seva missió es donar suport (tècnic, econòmic, funcional, operatiu) als municipis de la seva demarcació provincial.
 - **Entitats:** constituïdes els últims 20/30 anys, vetllen per la col·laboració i la coordinació entre institucions educatives. Compartir inquietuts, aprenentatges, objectius, etc.
 - ACEM: associació catalana d'escoles de música.
 - ACCAT: associació de conservatoris de Catalunya

- La coordinació amb altres serveis externs, principalment de la xarxa de serveis educatius (altres escoles del municipi), sanitaris (centres d'atenció primària o CAP de la zona) o socials (serveis socials d'atenció primària o SSAP, centres de desenvolupament i atenció precoç o CDIAP).

Pel que fa als **recursos materials**, partim de la base que els materials són un element imprescindible en l'espai educatiu, són intermediaris entre els alumnes i la seva activitat, i seua valor es relaciona amb les metodologies de treball que fem servir: moltes vegades fins i tot el seu valor pedagògic depèn més del context que de les seves pròpies qualitats com a material. Una organització flexible de l'espai i del temps requereix també un ús obert i flexible dels materials.

Quins tipus de material seleccionem, on el posem, com s'utilitza, s'adequa o no a les necessitats dels alumnes, etc. són qüestions que formen part del projecte educatiu i la organització de centre i que cal que l'equip educatiu discuteixi. (Pérez Pérez, 2010).

És per això que els recursos materials també seran un tema important a analitzar ja que han robat el protagonisme al dia dia de les classes virtuals: el tipus d'ordinador, els programes, els instruments o espais que els alumnes i professors tenen a casa, el wifi, les càmeres, etc. Caldrà veure com aquests recursos també s'han capgirat i com els equips directius i de coordinació els organitzen.

2.1.2.3. Direcció

Les funcions de direcció tindran un paper clau en l'estudi no només perquè és d'on provindrà la mostra i les dades, sino perquè tenen un paper clau en la presa de decisions durant una crisi com l'actual.

Definir la funció directiva depèn molt de l'enfocament d'anàlisi des del qual s'estudiïn les organitzacions. Té poc a veure el concepte de direcció des d'una perspectiva rígidament estructural i formal en comparació amb fer-ho des de models d'anàlisi polítics o simbòlics.

En les organitzacions complexes, com és l'escola, la coordinació desitjada requereix d'una instància especial: una persona o un equip que, a més d'ajudar al compliment directe de les tasques habituals, dinamitzi els treballs, motivi als docents, proporcioni idees i informacions per a facilitar la tasca, coordini i sincronitzi les actuacions d'uns i altres, observi el procés per a suggerir maneres de millorar-lo, proporcioni recursos com temps, idees, materials, etc. amb la finalitat que totes aquestes tasques es realitzin de manera adequada. (Ion y Domingo, 2009)

Sintetitzem a continuació algunes idees clau sobre la gestió dels centres escolars, tenint com a referència el treball de S. Antúnez (2003):

- Totes les organitzacions necessiten establir una diferenciació de rols i funcions entre els seus membres per a desenvolupar eficaçment les tasques que els són pròpies. Així doncs, sembla imprescindible que en els centres escolars existeixin directius els rols i funcions dels quals siguin diferents dels de les persones que desenvolupen tasques d'ensenyament, d'acció tutorial, de suport psicopedagògic o labors administratives. Seran persones amb rols com direcció,

coordinació pedagògica, coordinació d'activitats, gerència, i en alguns casos també persones amb el rol de "coordinació protocols covid".

- L'eficàcia d'un/a director/a de centre no hauria de valorar-se únicament per l'assoliment dels objectius de l'organització, sinó també per la mesura en la qual la seva influència contribueixi a modificar les actituds i les conductes de les persones col·laboradores i a satisfer les seves aspiracions de desenvolupament personal i professional. **La comunicació i el seguiment personal del professorat** adquireix una importància considerable en aquests processos.

2.1.2.4. Comunitat

La comunitat o entorn d'un centre educatiu de música i arts és molt complexa. Aquesta ve formada pel context dels usuaris, els quals són molt diversos en un centre educatiu artístic. Cal aclarir que diem **usuaris** i no alumnes, perquè la comunitat està formada no només dels alumnes, també per les famílies que assisteixen a les presentacions o concerts, a les persones que participen a algun projecte comunitari, etc. Els usuaris són totes aquelles persones de la comunitat que s'apropen al centre d'alguna manera.

També cal destacar que quan ens referim a alumnes, no només parlem dels que estan tot el curs a l'escola (alumnes de llarga durada), sino també a aquells que fan un curs durant dos mesos, o assisteixen a formacions curtes ofertades pel centre (alumnes de curta durada).

A la vegada, cal també subratllar com la comunitat d'un centre educatiu artístic té **usuaris de totes les edats i té horaris i espais molt canviants**. És a dir, per exemple, un centre d'educació infantil té un horari molt establert, uns usuaris d'edats molt concretes i uns espais fixes per a cada usuari (aula x per nadons, aula x per a caminants, aula x per a mes de 2 anys, etc.), en canvi, un centre artístic té horaris sovint de tot el dia i espais que a la vegada serveixen per a una classe d'instrument, de llenguatge, de creació, de musicoteràpia, etc.

Tot això conforma una comunitat no només diversa sino que canviant al llarg dels dies i les setmanes, i requereix una organització i adaptabilitat complexa.

Tot i haver-hi moltes formes de participar en les activitats i projectes d'un centre educatiu de música i arts, la manera més comuna de formar-hi part des de la perspectiva dels usuaris és mitjançant la **matrícula** o inscripció a qualsevol dels programes o projectes (en el cas dels alumnes de curta o llarga durada sovint té a veure amb l'inici de cobrament de quota).

En canvi, la forma de deixar de participar són les **baixes** (quan es deixa d'assistir al programa quan aquest encara dura), la no renovació de plaça (en el cas dels alumnes llarga durada que el curs següent no continuen), o en la finalització del curs o taller en qüestió.

Les matrícules i les baixes també són canviants i varien al llarg dels mesos, i en molts casos serveixen per analitzar l'estat del centre i l'organització al llarg dels anys.

En conclusió, la comunitat d'un centre educatiu artístic és extremadament variada, diversa i canviant, i cal tenir-ho en compte a l'hora d'analitzar-la.

Convivència i gestió de conflictes

Quan una comunitat és tant diversa les opinions i les conductes generen conflictes inevitablement. A més, qualsevol intent d'introduir un canvi dins d'una organització (com els canvis que produeix la crisi sanitària actual) genera un tipus o un altre de conflicte, a part dels que ja solen existir dins de l'estructura. El conflicte és part integrant de qualsevol organització i saber manejar-lo és una funció important de la gestió o lideratge. Els conflictes són part de la vida dins dels grups humans, per això no haurien de ser percebuts com una disfunció de l'estructura organitzativa, sinó que s'haurien entendre com un esdeveniment natural de tot procés intercomunicatiu.

Sota aquesta perspectiva, el conflicte pot ser vist com una oportunitat i un revulsiu de les situacions en les quals existeix un bloqueig relacional. Si el conflicte se sap gestionar, es poden facilitar nous processos de comunicació i reflexió que generen així una millora en les relacions personals i en el funcionament general dels centres. Segons com siguin gestionats els conflictes, poden ser un dels principals motors del canvi, tant parant atenció al clima que generen com a les tensions que solen encaminar disfuncions generals. (Ion y Domingo, 2009)

2.1.2.5. El sistema relacional

Ens referim per sistema relacional a tots aquells processos d'interacció que es duen a terme al centre educatiu. Els diferents tipus d'interacció ens ajuden a parlar dels conceptes de cultura, clima, participació, rols de poder, i gestió dels conflictes. D'aquests últims ja n'hem parlat a l'apartat anterior, i per tant dedicarem les següents pàgines a descriure els termes **cultura i clima de centre**, que tenen un paper important en aquesta investigació.

Cultura

Des d'un punt de vista antropològic/sociològic, la cultura és un sistema de significats, coneixements, símbols i experiències que es comparteixen i s'expressen en els comportaments i pràctiques dels membres d'un grup, als quals aporten una definició social i un sentit d'associació. S'expressa a través de rituals, cerimònies i símbols, que poden servir tots ells per a reforçar-se i mantenir-se recíprocament.

Podem afirmar que les accions que les persones realitzen en el context d'una organització estan determinades per les idees, els valors i les expectatives generades i transmeses per l'organització. O, més exactament, estan generades i transmeses en el transcurs de la interacció entre subjectes. Conseqüentment, la cultura tracta sobre les persones dins d'un context organitzatiu i es caracteritza per la conducta (el que la gent diu i fa), les relacions (com treballen els uns amb els altres), les actituds i els valors (com uns certs supòsits, creences i prejudicis afecten els treballs formals i informals de l'organització).

Cultura és un terme utilitzat amb freqüència en organitzacions i genèricament es defineix com "la manera com allà es fan les coses". Encara que sembla una definició simple, no s'ha de subestimar la complexitat del concepte, afegeixen els autors Ion y Domingo (2009).

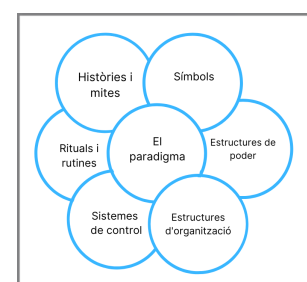


Figura 4: Elements complexos de la cultura organitzacional (Ion i Domingo 2009). 19

Tipologia de les subcultures organitzatives

Per a qualsevol estudi sobre les organitzacions i cultures és imprescindible conèixer els tipus de cultures que podem trobar dins de l'organització. A continuació, presentem la proposta de classificació que fa Hargreaves (1991) en un quadre sintètic.

Taula 1: Cultures of teaching: a focus for changes. (Hargreaves, A., 1991)

	Cultura de l'individualisme	Cultura dels regnes de taifes (balcanitzada)	Col·legialitat forçada	Cultura de la col·laboració
Relacions	Vida privada, aïllament físic i psicològic. Interrelacions fragmentades, esporàdiques i superficials.	Baixa permeabilitat: centre dividit en subgrups amb pocs elements en comú. L'aprenentatge professional transcorre en aquests subgrups.	Relacions comuns per procediments burocràtics, com gestió regulada de forma administrativa; imposada externament.	Sentit de comunitat: recolzament i relació mutua, autorevisió, aprenentatge professional compartit; construït internament.
Formes de treballar	Responsabilitat individual per aula/grup. Treball privat a les aules. Pocs espais o tempos compartits	Els grups permaneixen relativament estables. Cada grup té la seva manera de treballar i d'entendre l'E/A de la matèria.	Reunions formals com a recurs instrumental per a certs objectius predeterminats, en tempos i espais prefixats.	E/A com a tasca col·lectiva: col·laboració espontànea i participació voluntària. Els tempos i els espais de treball conjunt no estan prefixats.
Identificació personal	Precupació centrada en l'aula i en el compliment de la responsabilitat assignada. Falta de recolzament interpersonal. Solitud professional.	Identificació amb el subgrup al que es pertany, amb maneres pròpies de pensar i ensenyar. Subcultura de la matèria.	El treball conjunt és artificial/forçat. En la pràctica existeix una tendència a l'individualisme.	Visió compartida del centre com un conjunt (valors, processos i objectius). Interdependència i coordinació com a formes assumides de manera personal i col·lectiva.
Condicions organitzatives	Distribució funcional i geràrquica de les tasques. Organització per aules i espais cel·lulars i per compartiments	Organització escolar per matèries, nivells, àrees i departaments. L'estructura disciplinària condiciona l'organització escolar.	Programació per equips i conjunts de currículums dissenyats externament. Els directius imposen reunions forçades.	Creació d'estructures i contextos (tempos, tasques i recursos) que promouen el treball en equip. El centre com a unitat i agent de canvi.

Bolívar (1993), recolza el quadre anterior explicant els diferents tipus, i comença comentant com la cultura de l'exercici professional docent s'ha caracteritzat, des dels primers anàlisis sociològics, per l'**individualisme i la privacitat** a causa dels tradicionals espais cel·lulars aïllats en els quals existeixen zones limitades per a cada àmbit de decisió, amb poques possibilitats de compartir recursos i idees, d'observació mútua i d'intercanvi d'experiències sobre la pràctica docent. L'estructura cel·lular del treball escolar és un inconvenient per a la col·laboració mútua. La pròpia socialització professional acostuma a ensenyar que els problemes interns de l'aula no han de comentar-se amb els companys i que seria una mostra d'incompetència sol·licitar ajuda o demanar consell.

En la **forma fragmentada de cultura** o regnes de taifes, el treball es duu a terme en petits grups aïllats, sovint enfrontats entre si, la qual cosa té conseqüències negatives en l'aprenentatge dels alumnes i dels mateixos professors. En la seva forma típica o ideal, les cultures fragmentades tendeixen a presentar una permeabilitat baixa. La permanència d'aquesta situació, caracteritzada per subgrups aïllats, caràcter d'identificació personal i divisions, acostuma a expressar un caràcter polític.

La **col·legialitat artificial o forçada** suposa, en la pràctica, un funcionament individualista, encara que es pressiona perquè es treballi en equip amb reunions conjuntes. En molts casos suposa un recurs instrumental per a adaptar determinades innovacions o estratègies prefixades des de fora.

El tipus de cultura a potenciar coincidiria amb la **cultura participativa o de col·laboració**, també mencionada per San Fabian (1992): "Un centre amb cultura participativa és aquell on les normes i valors democràtics són àmpliament compartits, s'expressen en els seus documents i guien la conducta, es reforcen regularment mitjançant recompenses i des de la direcció. [...] un lideratge que dóna suport als processos de participació, democràtic i pedagògic, ajudar i donar suport als grups de treball en el centre, esgotar les possibilitats de consens en els processos de decisió".

Clima

El terme *clima institucional* és també complex i ha estat definit per molts autors. Armengol, al seu llibre "La cultura de la col·laboració: reto para una enseñanza de calidad" (2001), agrupa i descriu totes les definicions dels autors anteriors, i en compartim alguns fragments a continuació, que ens serviran per a plasmar el significat i la classificació d'aquest complex concepte.

Steward (1979) intenta sintetitzar diferents enfocaments i enten el clima com a "l'atmosfera general del centre educatiu o de la classe".

Fernández (1994) el complementa explicant que l'ambient total d'un centre educatiu ve determinat per tots aquells factors físics, elements estructurals, personals, funcionals i culturals de la institució que, integrats interactivament en un procés dinàmic confereixen en un estil peculiar i condicionen, a la vegada, els diferents processos educatius.

El mateix autor classifica les característiques més importants del clima institucional:

- Té caràcter global: representa el to o l'ambient del centre en la seva totalitat.
- És un concepte complex i multidimensional
- Té un caràcter dinàmic i interactiu
- És susceptible a ser modificat

Hoy i Clover (1990) consideren diverses conductes en els professors i els directores que quan s'interrelacionen formen els diferents tipus de climes:

Conductes del professor:

- Desunió*: no treballen bé en comú. Hi ha falta d'acord i molta freqüència de discussions.

-*Interferència*: té la sensació que l'escola el carrega amb feines o reunions extremes i innecessàries.

-*Entusiasme*: està satisfet socialment i realitzat a nivell professional.

-*Amistat*: gaudeix de relacions amistoses amb els altres professors/es.

Conductes del director:

-*Distanciament*: conducta formal i impersonal.

-*Èmfasi del rendiment*: supervisió estricta i constant sobre del personal.

-*Exemplaritat*: supervisió però alhora motivació

-*Consideració*: tracte humà cap als professors i mostra interès personal.

La interrelació d'aquestes condutes pot crear sis tendències diferents:

Taula 2: Tipus de climes organitzacionals (Hoy i Cover, 1990)

A) Clima Obert	B) C. Autònom	C) C. Controlat	D) C. Familiar	F) C. Paternal	G) C. Tancat
Organització viva, dinàmica, que es movilitza pels seus objectius i proporciona satisfacció a les necessitats socials dels seus membres.	El lideratge sorgeix del grup i el líder exerceix un escàs control sobre els membres. Elevat valor d' <i>entusiasme</i> .	Impersonal i molt orientat al rendiment del grup. Conducta orientada a la productivitat i poca importància a les relacions socials.	Clima molt personal i social però amb control escàs. Entusiasme mig perquè no aconsegueixen complir les tasques.	El líder limita els actes de lideratge per part del grup i inicia ell/a sol/a totes les accions. No hi ha participació i molt poca interacció social.	Alt nivell d'apatia en tots els membres, sensació d'estancament. Ni satisfacció social ni professional.

Per últim, les variables que determinen el clima institucional, establertes per Brunet (1987) i complementades per Medina (1989) són les mostrades al quadre, que ens guien en quins elements cal estudiar i analitzar per a dibuixar cap a on van els climes de les institucions durant la crisi sanitària actual.



Figura 5: Elements configuradors del clima social (Medina, 1989)

Les cures en els equips

Una manera de propiciar climes oberts i dinàmics on la sinceritat i la motivació vagin de la mà, i alhora la sensació d'estabilitat i confort hi siguin presents, és incentivant els espais de cures.

Sara Carro reivindica a la seva ponència "Educar en temps d'incertesa" (2020) que de la mateixa manera que no es deixa a l'atzar el pressupost econòmic, fins i tot es demana assessorament, no s'hauria de deixar a l'atzar la cura dels equips i caldria demanar suport en aquest aspecte tant crucial, sobretot en moments crítics pel centre.

Quan parlem de la cura dels equips, no estem parlant de ser més amables i somriure a tothom, sino de com gestionem l'estrés, quins mecanismes tenim a l'organització per lidiar-lo o de com són els models de lideratge.

Així doncs, cal preguntar-se: els i les professores se senten vistes i reconegudes dins l'equip? S'hi senten part, segurs i protegits? Si és que no, hi ha alguna manera de poder-ho fer?

Normalment tindrà a veure en trobar o crear espais on poder compartir tot això, espais per a la celebració, espais per a la sinceritat, i en definitiva, espais on sentir-se segurs per a expressar-se.

Segons Carro (2020), coses que donen seguretat i que afavoreixen les cures dels equips en moments d'incertesa són:

- Normes: establir un camí, sent conscients que en molts moments se surtirà del camí, però només establint-lo i sabent que existeix dona seguretat.
- Preguntar abans de fer.
- Incentivar el descans.
- Animar a simplificar: centrar-se en una cosa que motivi i baixar expectatives.

Per últim, Carro (2020) ens fa reflexionar que vivim en una societat en què les experiències que tenen a veure amb la vulnerabilitat no són benvingudes, en canvi les experiències en relació a la força, la valentia, i al poder, sí.

Quan algú té capacitat per emocionar-se fàcil, se sol veure com una debilitat, quan caldria valorar com aquesta persona té una gran capacitat emocional i un accés més fàcil a la informació emocional. A més, quan ens mostrem més vulnerables, és quan es generen els vincles més duraders. En conclusió, quanta més habilitat es tingui per reconèixer les emocions i com més treballat estigui aquest aspecte en un equip, més senzill serà gestionar qualsevol situació d'estrés i incertesa.

2.2. Marc epistemològic

2.2.1. Investigació Quantitativa

Per a resoldre la primera pregunta d'investigació, es realitzarà una enquesta general on s'obtidran dades objectives analitzables sobre el que ha passat a les escoles de música durant el principi de curs 2020-21, en referència al nivell econòmic i la situació laboral del centres.

Per tant, la investigació serà de caràcter quantitativa, i en concret, s'utilitzarà la metodologia ex-post-facto.

Aquesta metodologia estudia els fets ja ocorreguts, ja que la realitzarem quan ja hagin passat els primers mesos de curs.

Les seves característiques bàsiques són:

- L'investigador estudia el que ja ha passat.
- No hi ha manipulació de cap de les variables, és a dir, no podem controlar variables estranyes ni manipulem les independents.
- El mètode es basa en la recerca sistemàtica, recollida de dades i informació.
- Un cop trobada la informació, aquesta sí que pot ser manipulada, investigada i controlada però amb un control indirecte, mitjançant l'estadística.
- És un mètode d'investigació "històrica", té orientació de passat, al contrari de l'orientació de futur del mètode experimental o del quasi-experimental.

Dins dels tres tipus de metodologia ex-post-facto (comparativa casual, correlacional o descriptiva), serà del tipus descriptiva, ja que no plantejo la recerca de solucions a un problema sino que tant sols pretenc estudiar la naturalesa i característiques de l'àrea problemàtica. El mètode descriptiu és en essència inductiu: com que no és guiat per hipòtesis o teoritzacions generals, pretén que els fets siguin els que, davant els nostres ulls, s'expliquin i nosaltres els entenguem i els descriguem tal i com són. Dins del caràcter descriptiu, la tècnica utilitzada serà l'enquesta.

L'enquesta té grans avantatges:

- Possibilita preguntar a un col·lectiu molt gran.
- Possibilita accedir a aquest col·lectiu de manera fàcil i directa.
- Possibilita saber la posició davant dels fets d'aquest col·lectiu.
- Possibilita saber coses que per la mera observació no es poden endevinar.

2.2.2. Investigació Qualitativa

Per a respondre les preguntes d'investigació referents als sistemes relacionals de les escoles estudiades i per a verificar la segona hipòtesi, es realitzaran un seguit d'entrevistes amb els o les directores d'uns centres seleccionats.

L'objectiu d'aquesta part de la investigació també té una naturalesa descriptiva, d'identificar els diferents elements i les seves connexions, i alhora també interpretativa, on pretendré comprendre el significat del que està passant i de descobrir patrons. Amb aquest tipus d'investigació pretenc desenvolupar nous conceptes, reelaborar conceptes existents, identificar problemes i sobretot, classificar i comprendre la complexitat.

Com que a través d'aquesta part de la investigació el que pretenc és comprendre la situació que esta vivint cada escola, aquesta comprensió tindrà moltes direccions:

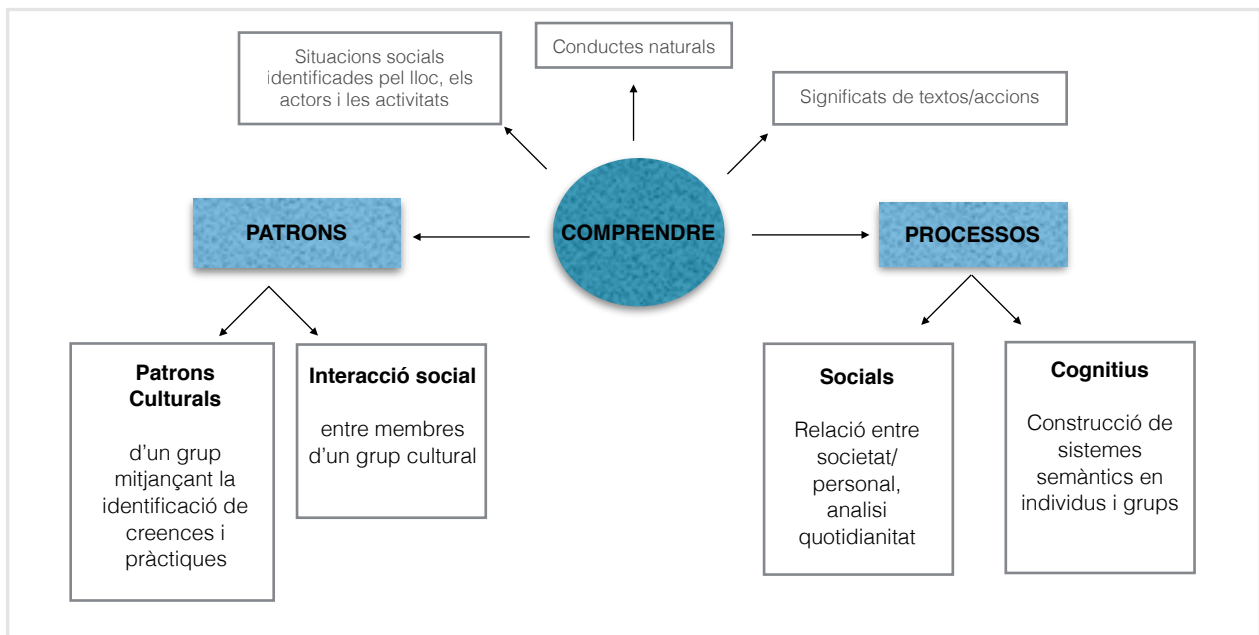


Figura 6. L'objecte d'investigació qualitativa orientada a la comprensió (Bartolomé, 1992: 17)

Per tant, les característiques generals de la investigació qualitativa que realitzaré seran els següents, basats en la descripció de Latorre et al. (1996):

- Flexible, no lineal: el disseny es va construint i permaneceix obert flexible a canvis i redefinicions.
- Holística: adopta un enfoc global de la situació i busca la comprensió de la situació en la seva totalitat.
- Contextualitzada: es produeix en un context i cultura determinats.
- Es refereix a allò personal i immediat, i exigeix una relació cara a cara.
- Es centra en la comprensió d'una situació social, no en prediccions sobre aquesta.
- L'investigador ha d'estar durant un cert temps al lloc d'estudi.
- L'investigador ha de desenvolupar una teoria o model del que ocorre en la situació social.
- L'investigador és el principal instrument de recollida de dades, es requereixen eines per observar i entrevistar.
- L'anàlisi de la informació requereix al menys, tant temps com el consumit a l'escenari.
- Exigeix un continu anàlisi de la informació.
- Les decisions han de negociar-se responent a qüestions del tipus ètic.
- Incorpora espais per a descobrir els papers de l'investigador, així com la descripció dels biaixos i preferències ideològiques.

2.2.3. Enfocs de la investigació

La investigació es duu a terme a través de tres enfocos, diferents però complementaris.

Per una banda l'enfoc **positivista clàssic**, ja que l'estudi a realitzar té com a objectiu principal descobrir la realitat, i es realitza amb un rigor científic, basat en l'observació i l'experimentació, per a descobrir allò vertader, allò que es presenta objectivament.

Les dades vindran donades per la mateixa realitat, que en molts casos serà objectiva, i aquestes s'obtidran a partir de la inducció. La inducció clàssica es basa en la idea de que els judicis sintètics són sempre a posteriori (després de tenir contacte amb la realitat, l'experimentació).

Per altra banda, degut a que és una investigació que tracta un problema social, i que s'investigarà entrant en contacte amb diferents agents del sector educatiu, és necessari abordar-la també des del **paradigma sociocrític**, que segons Arnal (1992) adopta la idea de que la teoria crítica és una ciència que no és purament empírica ni interpretativa, les contribucions s'originen "dels estudis comunitaris i de la investigació participant". Aquesta té com a objectiu promoure les transformacions socials, donant respostes a problemes específics presents en les comunitats, on participin els seus membres.

Aquest paradigma es fonamenta en la crítica social amb un marcat caràcter autoreflexiu, considera que el coneixement es construeixi sempre per interessos que parteixen de les necessitats del grup. Els subjectes creen la seva realitat, es situen en ella i des d'aquesta són éssers capaços de transformar-la com a subjectes creatius crític-reflexius. (Ricoy, 2006).

Per últim, l'enfoc que complementa els dos anteriors i la mirada que m'ajudarà a entendre la realitat serà el **paradigma de la complexitat**, ja que aquesta investigació tracta contextos molt complexos, variables i canviants. Hi haurà aspectes mesurables i d'altres relatables, hi haurà dades molt complexes i interdependents, i hi haurà un caos que haurem de permetre per ordenar a posteriori de manera reflexiva.

2.2.4. Paradigmes de les organitzacions educatives

Degut a que els agents que estudiarem són les organitzacions educatives, cal tenir en compte de quines formes s'analitzen i s'interpreten. Una forma d'interpretar les organitzacions té relació amb el paradigma que consideri preferent l'analista. Tot i això, els paradigmes de les organitzacions educatives no només ens expliquen com s'investiguen sino també com es plantegen des de la seva pròpia organització. En conclusió, els paradigmes o enfocaments es defineixen com a esquemes explicatius que ens aproximem a la realitat.

Els corrents més significatius existents en organització escolar actualment són el paradigma **cientificoracional o tecnològic**, l'**interpretatiu-simbòlic** i el **sociocrític o polític**.

Les aportacions del paradigma **cientificoracional** al camp de l'organització escolar es manifesten amb plantejaments que consideren el centre educatiu com una realitat objectiva i lineal i de funcionament racional. El bon funcionament segons aquest paradigma té a veure amb el fort lideratge de la direcció, l'estabilitat del professorat, un programa amb objectius clars i ben

planificat, treball en equip, control, ordre i disciplina, participació dels pares, elevades expectatives d'èxit i maximització del temps d'aprenentatge.

La perspectiva **interpretativa-simbòlica** es caracteritza per finalitats ambigües, planificació feble i participació intensa, i és un marc idoni per al desenvolupament de símbols o formes en què els membres d'una organització es representen a si mateixos i a la seva organització. Apareixen cerimònies, rituals i imatges que conformen una cultura pròpia que dona sentit a les estructures i processos organitzatius. Aquesta cultura impregnada de símbols, lluny de considerar-se improductiva, s'interpreta com un mitjà important de comunicació per a difondre i reforçar valors comuns.

Per últim, pel que fa al paradigma **sociocrític**, comprèn l'organització com una activitat amb sentit transformador, impossible de despolititzar i com una zona de negociació entre grups i coalicions que defensen interessos propis. Aquesta forma de veure la realitat es basa en el discurs sobre el poder i introdueix elements importants en relació amb els processos de conflicte i negociació. L'organització, en aquest context, apareix com quelcom més que un simple conjunt de pràctiques administratives, és un compromís amb la justícia, la veritat, la llibertat i el respecte per les persones.

Tot i això, existeixen dos models que explica Armengol (2000) que cal que incloquem pertinentment en aquesta investigació. Per una banda, el **paradigma de la postmodernitat**, que neix com un fenomen que visualitza la realitat actual i critica el deslligament de la raó amb l'evolució social. No hi ha referents clars ni veritats absolutes, es basa en la crítica del coneixement universal, el qual porta a una sensació d'inseguretat i insatisfacció constant. Implica visió realista de context actual, i conviu amb moltes altres perspectives liberals com són el feminisme, la diversitat cultural i racial, etc.

Finalment, el **model comprensiu** es considera com un model integrador de tots els anteriors, que no suggereixi una única visió de la realitat, sinó una visió simultània a través de tots ells. És a dir, que sigui capaç d'analitzar diferents centres escolars sota diferents paràmetres.

El sistema relacional es considera la clau del model comprensiu, on la persona és el centre de mira i l'element essencial de tota organització.

3. Marc aplicat

3.2. Mostra

3.2.1. Descripció dels contextos

Tots els centres que participen en aquesta investigació (tant en les entrevistes com en les enquestes), són centres que formen part de l'ACEM (Associació Catalana d'Escoles de Música). Actualment l'ACEM té associades més de 135 escoles de música de tot tipus: públiques, privades, grans, petites, conservatoris, etc. Això vol dir més de 45.000 alumnes i 3.500 professors d'arreu de Catalunya. Els centres de l'ACEM són escoles principalment de música, tot i que també hi n'hi ha que incorporen la dansa, el teatre i fins i tot les arts visuals i plàstiques.

És important remarcar que les entrevistes i enquestes es realitzen als **directors i directores** dels centres, és a dir, la perspectiva que s'obté prové de la direcció i no del professorat ni dels usuaris. Cal també destacar que es realitzen les enquestes i entrevistes durant un **període d'alta afectació de covid-19** a Catalunya, durant la segona i la tercera onada de casos (Novembre entrevistes, Gener enquestes). Per tant, quan es realitza la investigació les escoles estan tancades al públic i totes les activitats s'estan duent a terme per plataformes online. Així doncs, els directors i directores entrevistats ho fan durant un moment molt complicat per al seu centre i amb una alta afectació emocional.

A més, les entrevistes a directors/es es realitzen justament la setmana on un decret va declarar que els conservatoris sí que podien fer classes presencials (al 50%) i les escoles municipals de música havien de continuar el 100% online. Això no només perjudicava a les escoles de música sino també en gran part als conservatoris, que també tenen grau elemental i havien de reorganitzar tots els recursos en uns pocs dies.

Així doncs, arrel d'aquesta decisió tots els i les directores amb les quals parlava estaven molt condicionades per aquella temàtica tant recent i, en part, dolorosa, i es remarca nombroses vegades a les entrevistes.

3.2.2. Selecció i caracterització de la mostra

Pel que fa a les entrevistes, es decideix fer-les a un nombre d'escoles suficient com per poder obtenir informació exhaustiva i alhora contrastada sobre les àrees més afectades i poder dissenyar les posteriors enquestes amb més coneixement del context i la temàtica.

Les entrevistes es decideixen realitzar a **10 centres** de característiques diferenciades, que classifiquem en 4 temàtiques i acordem amb els membres de l'ACEM. Cal remarcar, que s'escullen centres de característiques diferenciades per obtenir informació el màxim diversa, no per a comparar la relació entre les respostes i el tipus de centre (el qual ja es realitzarà posteriorment a l'enquesta). El tipus de centre que seleccionem seran els següents:

A. Segons dimensions dels recursos humans:

- A1- Escola Gran (900 o més alumnes)**
- A2- Escola Mitjana (de 101 a 899 alumnes)**
- A3- Escola Petita (100 o menys alumnes)**

B. Segons dimensions de demografia:

- B1- Ciutat (més de 50.000hab)**
- B2- Poble gran (de 10.000 a 50.000hab)**
- B3- Poble petit (10.000 o menys hab.)**

C. Segons consolidació dels sistemes relacionals:

- C1- Centre de nova generació (Menys 10 anys d'existència)**
- C2- Centre Antic (Més de 10 anys d'existència)**

D. Segons model del centre:

- D1- Conservatori**
- D2- Centre Artístic**

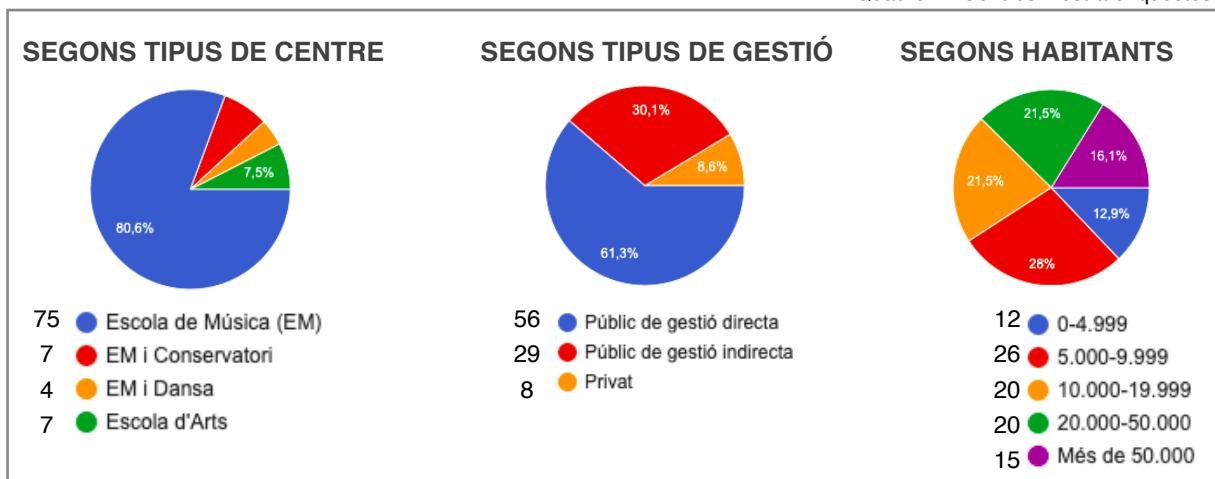
Després de realitzar les categories sobre quins tipus de centres volem a la mostra de les entrevistes, decidim conjuntament amb la junta de l'ACEM quins 10 centres en concret encaixen en cada característica, i hi contactem per a fer-hi les entrevistes. Tot i contactar amb 10 centres, 3 no responen a la petició i la mostra acaba essent dels següents **7 centres**:

Quadre 1: Centres mostra entrevistes

Centre A1: escola gran i conservatori
Centre A2: escola petita
Centre B1: poble gran i escola mitjana
Centre B2: poble petit
Centre C1: centre de nova generació
Centre C2: centre antic
Centre D: ciutat i centre artístic

Pel que fa a l'enquesta, l'objectiu és que arribi al màxim nombre d'escoles possible, i per tant s'envia a les 134 escoles de l'ACEM. Exitosament, la contesten 93 centres (el 70%), que es classifiquen mitjançant 3 categories:

Quadre 2: Centres mostra enquestes



Podem observar com la gran majoria de la mostra són escoles de música (EM) i de gestió directa, això ens ajuda a veure, per una banda, quina és la característica general de les escoles de l'ACEM, i podrem generalitzar resultats sobre aquest tipus d'escola al ser la gran part de la mostra. Tot i això, a l'haver-hi nombres alts tant en gestió directa com indirecta, podrem comparar les respostes segons aquests dos tipus de gestió.

Pel que fa al nombre d'habitants, la repartició de la mostra és molt equitativa (números semblants en cada franja), i per tant serà un element que podrem utilitzar per a comparar amb fiabilitat les respostes.

També és interessant el fet de que hagin contestat el mateix número de conservatoris que d'escoles d'art (7 de cada), ja que podrem també comparar les respostes segons aquests dos tipus de centre.

Per últim, serà difícil fer generalitzacions o induir resultats fiables pel que fa a les escoles de dansa o les escoles privades, ja que són una molt petita part de la mostra i no representen al total que hi ha a Catalunya.

3.3. Disseny de la investigació

3.3.1. Accés al camp i temportizació

Per explicar el procés de disseny utilitzarem les quatre fases que plantegen Gómez et al. (1996), referenciat per Sandín (2003), sobre el procés d'investigació qualitativa: **preparativa, treball de camp, analítica, informativa**. Aquestes quatre fases van una després de l'altra però no necessàriament una comença quan acaba l'altra, sino que han estat complementàries en diferents moments.

FASE PREPARATIVA

Juny 2020: Decisió de la temàtica i necessitat de col·laborar amb alguna entitat que pugui ajudar amb el contacte amb les escoles i l'obtenció de dades.

Juliol 2020: Contacte Director TFG - ACEM, accepten col·laboració i concretem reunió pel setembre.

Setembre 2020:

- Reunió membres ACEM+ESMUC: Acordem un "tutor" per part de l'ACEM que farà el seguiment de l'estudi i en traslladarà la informació pertinent als membres de la junta.
- Primera reunió amb el tutor de l'ACEM: concretem bibliografia.

Octubre 2020:

- Recerca bibliogràfica
- Disseny entrevista
- Selecció mostra entrevista
- Contacte amb els directores i directores implicades

TREBALL DE CAMP I FASE ANALÍTICA

Novembre 2020: Entrevistes a directors/es per videotrucada

Desembre 2020: Transcripció i anàlisi entrevistes

Gener 2021:

- Disseny enquesta
- Revisió enquesta membres ACEM
- Redisseny enquesta
- Llançament enquesta

Febrer 2021:

- Buidatge dades enquesta
- Classificació de dades enquesta
- 26 febrer: Grup de discussió de les dades amb junta de l'ACEM - Videotrucada

Març 2021:

- Reagrupació d'algunes dades arrel del grup de discussió
- Elaboració d'informe amb les dades de l'enquesta
- Revisió de l'informe amb tutor ACEM
- Enviament informe a tots els centres associats a l'ACEM

FASE INFORMATIVA

Abril 2021:

- Revisió entrevistes i comparació dades enquestes
- Reflexió i discussió de resultats i conclusions
- Redacció conclusions
- Redacció i revisió treball escrit.

Maig i juny 2021:

- Entrega treball escrit
- Presentació oral
- Redacció article reflexiu

Com es pot comprovar, pel que fa a les **entrevistes** es decideixen fer el més abans possible. Així doncs, amb el procés previ de disseny, posterior revisió amb l'ACEM, contacte amb els directors dels centres seleccionats i acord de dates, s'acaben realitzant les entrevistes entre la segona i la tercera setmana de novembre de 2020.

Pel que fa a l'**enquesta**, es decideix que s'enviarà al Gener de 2021 pels següents motius:

- 1- Hi haurà temps suficient després de les entrevistes de novembre per analitzar-les i utilitzar-ne la informació extreta per a dissenyar l'enquesta.
- 2- Està estipulat que a partir del 31 d'octubre les escoles de música ja han de tenir tancades les inscripcions i matrícules del curs, i ja han de tenir les dades sobre aquesta temàtica (Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música, 2020), per tant té sentit fer l'enquesta després d'aquesta data on els centres ja tenen aquesta informació acumulada.

3.3.2. Selecció, elaboració i validació de les eines

Entrevista

Amb les entrevistes es pretén conèixer a fons el que ha passat a nivell del sistema relacional, per tant, s'estableixen diferents categories en relació a la recerca bibliogràfica per tal d'elaborar les preguntes. Tot i això, decidim que serà una entrevista semi-oberta, és a dir, hi haurà 5 temàtiques a parlar principalment, i unes preguntes elaborades per, si calgués, conduir cada temàtica. Cal destacar que els indicadors i la redacció de preguntes ha estat revisada i validada pels membres de la junta de l'ACEM.

Així doncs, les 5 temàtiques i alguns dels indicadors utilitzats per a elaborar les preguntes són els següents:

a) Objectius

1. *On diries que la direcció del vostre centre ha posat el focus? Cap on s'han orientat els objectius i els esforços?*

b) Cultura

Cultura organitzativa

2. *Quins canvis organitzatius a grans trets heu hagut de fer?*

Comunicació i diàleg

3. *Com ha canviat el tipus d'informació que donaveu a les famílies i al professorat?*

Formació i col·laboració

4. *Com és la situació a casa del treball online del claustre? Saben utilitzar els programes? S'ha equipat/fet formació?*
5. *Hi ha alguna persona que acompanyi els processos didàctics? Hi ha algú que ajudi en l'acompanyament del professorat per a l'adaptació de les eines didàctiques en el nou context?*

Construcció de valors

6. *Quina ha estat la imatge que ha volgut donar l'escola?*

Compromís amb l'entorn

7. *Quina relació heu tingut amb la comunitat educativa? I amb les institucions?*

c) Clima

Relacions socials

8. *Ha canviat d'alguna manera la relació del professorat entre ells i amb l'ED?*

Cures dels equips

9. *Quines han estat les sensacions en vers el nou tipus de classes, tant les classes amb tantes mesures, com ara amb les classes online?*
10. *Heu fet alguna cosa especial per "cuidar" al professorat? S'han pogut atendre les individualitats?*

d) Participació i poder**Rols de poder**

11. *Com ha estat l'elaboració dels protocols? Com s'han pres les decisions?*

Espais de participació

12. *Els professors i equips cada quan es troben? Com han canviat els tempos i espais de trobada?*

e) Gestió de conflictes

13. *En aquest procés de re-engegar un curs de manera tant diferent, amb quins obstacles us heu trobat? Des de l'ajuntament fins a les famílies, o professors.*

14. *Si han provocat conflictes, han estat de diferent naturalesa? Com s'han mediat?*

Enquesta

L'enquesta ha requerit un disseny més elaborat que l'entrevista, ja que l'entrevista era semi-oberta i l'objectiu era no només obtenir dades qualitatives i sino també descobrir aspectes que durant l'elaboració de les preguntes no ens hem plantejat.

En canvi, amb l'enquesta busquem unes respostes concretes i per tant, s'han d'escollir les temàtiques amb molta pertinència i elaborar preguntes molt clares.

La primera fase comptava amb extreure coneixements de les entrevistes que ens puguin donar pistes a l'hora de donar més importància a una temàtica o altra en l'enquesta, depenent de l'afectació que hi trobessim durant les entrevistes.

Per tant, a banda de voler recollir dades bàsiques sobre recursos econòmics i recursos humans, decidim aprofundir també en les temàtiques de l'**assessorament i els protocols**, i en la **comunicació** tant entre professors i direcció com amb els usuaris.

A més, els temes més polèmics pel que fa als recursos econòmics i a la comunitat són la gestió de **quotes, i les matrícules i baixes**, així doncs, també se'n dedica especial atenció a l'enquesta.

Per tant, un cop revisades les entrevistes es decideixen finalment les temàtiques següents:

- A) MOSTRA: TIPOLOGIA DE CENTRES
- B) DADES LABORALS I ECONÒMIQUES
- C) DADES SOBRE MATRÍCULES I BAIXES
- D) PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS
- E) RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT
- F) RELACIÓ AMB L'ENTORN

La segona fase consta de la redacció de les preguntes, el tipus de cada pregunta, elaborar-ne les opcions de respostes si s'escau, etc. Aquest primer esborrany passa la revisió dels membres de la junta de l'ACEM, i es redissenya posteriorment amb totes les propostes elaborant la versió definitiva en format Formulari de Google. ([Annex 1.](#))

Els membres de l'ACEM que participen en la validació de les eines (entrevista i enquesta) són els següents director/es:

- Xavi Llobet (EMM Berga)
- Carles Farràs (EMM Pallars)
- Sònia Lanau (EMM La Seu)
- Dani Medina (EMM Roda de Ter)
- Rita Ferrer (EM Palafrugell)
- David Miret (EMM Vilafranca)
- Pere Bayona (EMM Esplugues)
- Rosa Rodríguez (EMAL Prats de Lluçanès)
- Enric Aragonès (EMM Hospitalet) (convidat)
- Teresa Ferrer (administració ACEM)

EINA DEFINITIVA: Enquesta validada i enviada a tots els centres de l'ACEM.

A) TIPOLOGIA DE CENTRES

A1. Tipus de centre

- Escola de Música (EM)
- EM i Conservatori
- EM i Dansa
- Escola d'Arts

A2. Tipus de gestió del centre

- Públic amb gestió directa
- Públic amb gestió indirecta
- Privat

A3. Habitants del municipi al qual pertany el centre

- 0-4.999
- 5.000-9.999
- 10.000-19.999
- 20.000-50.000
- Més de 50.000.

B) DADES LABORALS I ECONÒMIQUES

B1. A l'iniciar el nou curs, s'han produït canvis en la situació contractual derivats de la pandèmia?

- Reducció parcial d'hores
- Ampliació d'hores
- Reducció de personal
- ErTt's o erte's
- No hi ha hagut cap canvi derivat de la pandèmia

B2. Com s'han gestionat les baixes per malaltia o confinaments del professorat?

- S'han cobert de manera interna
- S'ha cobert amb substitucions externes
- Les dues anteriors combinades
- Altres

B3. S'han proporcionat nous descomptes o beques per a famílies afectades econòmicament per la crisi? Si és que sí, de quin tipus?

- Sí - *Es desplega opció oberta per explicar de quin tipus*
- No

C) DADES SOBRE MATRÍCULES I BAIXES

C1. Hi ha hagut menys matriculacions respecte el curs anterior?

- Si, n'hi ha hagut menys
- No. Hi ha hagut les matriculacions habituals
- No. Hi ha hagut més matriculacions

C2. Heu hagut de suprimir assignatures de la vostra oferta educativa?

- Sí - quines? *Espai per a posar noms d'assignatures.*
- No

C3. Durant el període de tancament del novembre 2020, com s'ha resolt el cobrament de quotes?

- S'han anul·lat quotes
- S'han cobrat les quotes amb reduccions previstes
- S'han mantingut

C4. Es va contemplar amb anterioritat com es gestionarien les quotes en cas de tancament? Si/No

C5. En quins sectors heu identificat un augment de les baixes?

Exemples: En família, 4-7 anys, 8-12, Joves, Adults, 3a edat +65, Instruments de vent, Cant, Cor...

D) PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

D1. Qui ha elaborat els protocols sanitaris de reobertura?

- La direcció
- L'Equip Directiu
- Equip format per diversos càrrecs del centre.
- Altres

D2. Heu tingut assessorament a l'hora d'elaborar els protocols i implementar les mesures? (Seleccionar més d'una opció)

- Sí, per part d'altres àrees de l'ajuntament
- Sí, per part d'altres òrgans/persones
- No

D3. Com heu comunicat els protocols i mesures a les famílies? (Seleccionar més d'una opció, espai obert d'altres)

- Mail
- Per la web
- Reunió

D4. Heu hagut de deixar de comunicar la informació habitual a les reunions d'usuaris (programes, objectius. etc)?

- Hem comunicat tota la informació habitual + les mesures sanitàries.
- Hem hagut de suprimir una petita part de la informació habitual per comunicar les mesures.
- Hem hagut de suprimir tota la informació habitual i centrar-nos en comunicar les mesures.

D5. Hi ha hagut discrepàncies o conflictes pels canvis logístics (tant a nivell d'usuaris com d'equip docent i PAS)?

1 gents - 4 molts

D6. Què s'ha prioritzat pel que fa a l'acompanyament de l'alumnat? (Seleccionar més d'una opció)

- Mantenint el vincle amb l'alumne i família
- Mantenint el ritme d'aprenentatge
- Garantint la comoditat i seguretat a l'escola
- Prioritzant la permanència de l'alumnat a l'escola
- Altres: espai obert

E) RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT**E1. En quina mesura han canviat els espais de comunicació entre el professorat i l'ED?***(Resposta de l'1 al 4 en cada valor. 1 menys, 4 més)*

- Virtualitat (1-4)
- Espais informals (1-4)
- Seguiment de la situació personal del professorat (1-4)
- Trobades/Reunions (1-4)

E2. Quines sensacions hi ha hagut a l'escola durant el primer trimestre del curs 2020-21?*(Espai obert-paraules individuals)***F) RELACIÓ AMB L'ENTORN****F1. Quin tant per cent d'activitats del centre i/o obertes a la població heu deixat de realitzar?**

- 100%, hem suprimit tot tipus d'activitat externa a la docència habitual.
- Hem suprimit entre el 50 i el 100% de les activitats.
- Hem suprimit menys del 50% de les activitats.

3.4. Recollida de dades

Entrevista

La primera fase de recollida de dades de les entrevistes ha estat elaborar una eina de transcripció i classificació.

Així doncs, per cada director o directora de centre entrevistat, s'ha omplert el següent quadre amb la informació més rellevant sobre cada temàtica ([Annex 5](#)). Cal aclarir que s'ha transcrit allò més rellevant i omitint paraules repetides, expressions, o informació massa detallada.

Taula 3: Eina de transcripció entrevistes

TEMA	INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA CENTRE X
FOCUS		
CULTURA	Cultura organitzativa	
	Comunicació i diàleg	
	Formació i col·laboració	
	Construcció de valors	
	Compromís amb l'entorn	
CLIMA	Relacions socials	
	Cures dels equips	
PARTICIPACIÓ	Rols de poder	
	Espais de participació	
GESTIÓ DE CONFLICTES		
Altres		

La segona fase ha estat extreure l'aspecte destacat de cada temàtica i de cada centre (si és que n'hi havia) i ajuntar-les per tal de tenir la informació total d'una mateixa temàtica recollida. Recordem que l'objectiu de les entrevistes s'allunya de descobrir què ha passat a certs tipus de centre, sino esbrinar quines temàtiques són les més afectades i quins aspectes en comú hi ha. Per això, la recollida i buidatge de dades de les entrevistes no contempla una eina de comparació dels diferents centres, sino una on es puguin agrupar el màxim d'idees valuoses. Per tal de fer aquest agrupament general hem utilitzat la mateixa classificació de taula anterior.

Enquesta

La recollida, buidatge i classificació de les dades ha estat més complex, per la quantitat de respostes i la diversitat entre elles. També hi ha hagut diferents fases:

1. Passar respostes del format Formulari de Google al format Fulls de Càlcul de Google (Excel).
2. Crear un nou full de càlcul i ordenar per pestanyes les diferents respostes.



Figura 7: Pestanyes classificació de dades enquesta a excel

3. Buidar les respostes de cada pregunta, i sobretot en les que tenien espais oberts, establir etiquetes noves per a les respostes comunes. Generar gràfics generals de cada pregunta.

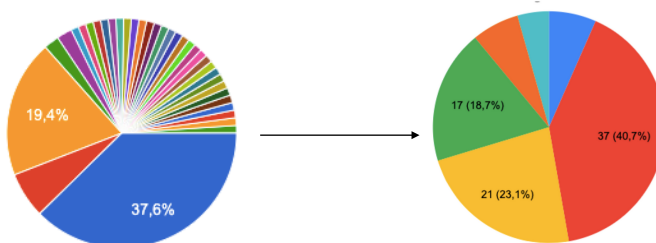


Figura 8: Buidatge de dades enquesta - generació gràfics

4. Generar taules per calcular, en cada pregunta, les proporcions i tant per cents segons la mostra.

Taula 4: Càlcul de proporcions i tant per cents enquesta

Classificació	Categories	Proporció	%
Habitants	0-4.999	X/12	
	5.000-9.999	X/26	
	10.000-19.999	X/20	
	20.000-50.000	X/20	
	Més de 50.000	X/15	
Tipus de centre	Conservatoris	X/7	
	Dansa	X/4	
	Arts	X/7	
	EM	X/75	
Tipus de gestió	Privat	X/8	
	Públic directa	X/56	
	Públic indirecta	X/29	

5. Generar taules on apuntar les dades que criden l'atenció de cada pregunta, i formular possibles hipòtesis a debatre posteriorment amb el grup de discussió. Si no hi ha relació entre les respostes i els tres grups de la mostra, però sí que hi ha tendències generals interessants, es genera una taula de "comentaris generals".

Taula 5: Recollida d'observacions segons la mostra enquesta

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS GESTIÓ DE CENTRE		
SEGONS TIPUS DE CENTRE		
SEGONS HABITANTS		

Taula 6: Recollida de comentaris generals enquesta

COMENTARIS GENERALS

6. Recopilació de totes les dades en forma de powerpoint a presentar al grup de discussió. ([Annex 2](#))
7. Diari de camp amb propostes recollides al grup de discussió. ([Annex 3](#))
8. Elaboració d'informe formal per a enviar a les escoles de l'ACEM. ([Annex 4](#))

3.5. Anàlisi de dades

3.5.1. Entrevista: anàlisi qualitatiu

Tal i com hem mostrat a la recollida de dades, les entrevistes es poden organitzar en 5 temàtiques: focus, cultura, clima, participació i conflictes. A través d'aquestes categories farem un anàlisi general de les reflexions que ens han ajudat a generar coneixement sobre la temàtica a estudiada. Es dedicarà un apartat d'*altres*, com en les entrevistes, per tractar les temàtiques que no havíem previst però que cal destacar.

Focus

A nivell de focus i objectius, a les entrevistes hem trobat dues tendències. Per una banda, les que tenien a veure amb la productivitat: no parar el curs, tenir les mesures i el material necessari per continuar l'activitat.

Aquest argument en certa mesura l'hem trobat a totes les entrevistes, la gran preocupació per a tenir tot el que es necessita a nivell de material, a nivell de ràtios ben distribuïdes (sobretot en centres més grans) i, també, una certa pressió administrativa de complir amb el que se'ls ha dictat. La segona tendència, no tant comuna però sí anomenada en varis casos, és prioritzar que les persones que trepitgen el centre se sentin a gust i segures, i que es pugui realitzar un procés educatiu de qualitat tot i les estrictes mesures.

És a dir, la preocupació per seguir les mesures estava enfocada o bé perquè cal seguir amb l'activitat i perquè ho ha d'aprovar l'administració, o bé perquè es vol que els usuaris estiguin a gust al centre i vulguin continuar venint.

Ambdues tendències anaven acompanyades de la paraula **previsió**, ja que per aconseguir aquests objectius s'ha hagut d'actuar amb temps abans de començar el nou curs (2020-21). Una reflexió interessant que anomenaven un parell de centres era com d'important ha estat primer treballar amb el professorat, que primer ells i elles se sentin segures i així fer sentir segurs als seus alumnes. La mateixa reflexió hi ha estat amb les mesures, primer treballar perquè el professorat es cregui les mesures, i així vetllar que aquestes formin part del procés educatiu i els alumnes les puguin incorporar amb naturalitat.

A més, tal com ens explica la directora del centre A1, aquesta crisi ha accelerat alguns processos que havien iniciat, complint amb rapidesa alguns dels objectius que s'havien marcat. És a dir, molts centres abans de la pandèmia tenien com a objectiu millorar a nivell tecnològic, i en pocs mesos s'ha assolit. També ha passat a nivell de treball en equip, un objectiu que es va treballant amb petites accions i que aquesta vegada s'ha complert a marxes forçades. Així doncs, tot i que s'han assolit objectius de tipus concrets, se n'han marcat d'altres també complicats i que caldrà veure de quina manera s'assoleixen.

Cultura

Cultura organitzativa

A nivell organitzatiu els centres s'han trobat amb grans reptes. En molts casos s'ha hagut de destruir la distribució de l'alumnat prèvia i dissenyar-ne una de nova que complís amb els espais i les ràtios requerides. Això ha comportat una nova dimensió espacial de l'escola (entrades i sortides per llocs diferents, trasllats a altres edificis del municipi, circuits de circulació interna als centres), una nova organització de grups i assignatures (eliminació d'assignatures, divisions de grups), i fins i tot, un nou plantejament metodològic, com és el cas del centre A1, on degut a que han eliminat la majoria dels conjunts instrumentals i els cors, el llenguatge musical s'ha plantejat de manera més pràctica, enfocada al cant i la pràctica orff.

Perquè tot això es porti a terme, s'han hagut de reforçar els càrrecs de producció i de consergeria, en molts casos s'han creat càrrecs de *coordinació covid-19*, i també en la majoria, s'han redistribuït els recursos econòmics per a obtenir tot el nou material necessari.

Per altra banda, potser el repte més gran a nivell organitzatiu per a tots els directors i directores entrevistats ha estat el fet d'haver de crear una escola virtual, un espai on tots els alumnes puguin entrar-hi des de casa seva i fer classes amb els seus professors i els seus companys. En molts casos, comprar llicències de programes, contractar persones de perfil informàtic, o bé, redistribució funcions del professorat més expert en aquesta temàtica perquè se'n pugui fer càrrec.

Comunicació i diàleg

Pel que fa a la comunicació, destaquen el gran augment d'informació que s'ha hagut de traslladar als usuaris. Cada centre ho ha fet de diverses maneres, enviant molts mails, penjant la informació a la web, i sobretot, com a novetat, fent reunions virtuals. En tots els casos s'ha destacat la gran

participació a les reunions virtuals de principi de curs, on normalment hi havia poca assistència i aquesta vegada han assistit molts usuaris. El benefici que plantegen alguns directors és que en aquesta reunió s'hi explica tot el que té a veure amb l'escola, no només els protocols, i que gràcies a això molta més gent ha conegut objectius i persones del projecte que no coneixia.

Per altra banda, destaquen l'esforç de seguiment i acompanyament a l'alumnat, sobretot en els moments de tancament del centre i ús de les plataformes virtuals. El fet d'haver de contactar amb famílies per saber si es poden connectar, si tenen els espais i recursos, de quina manera es pot seguir el procés d'aprenentatge o simplement, seguir en contacte, ha comportat en molts casos el reforç del vincle entre el professorat i les famílies, i un coneixement més profund del context de l'alumnat. Tot i això, la gran anomenada "bretxa digital" també ha causat que es perdi la comunicació amb alguns usuaris.

En general, es destaca que s'ha traslladat tota la informació que s'ha anat tenint amb transparència, tranquil·litat, i amb molt espai a dubtes, i això ha afavorit el diàleg amb els usuaris.

Formació i col·laboració

Per una banda, des de la diputació, entitats i associacions se'ls ha ofert gran quantitat de formacions pel que fa a l'ús de les plataformes virtuals i la didàctica online, tot i que aquestes no solen ser de caràcter obligatori.

No obstant, partint del desequilibri pel que fa a eines virtuals que tenia cada professor, n'ha sorgit en la majoria de casos col·laboració i treball en equip, o bé en forma d'autoformacions del professorat, de creació de bancs de recursos i fins i tot, com és el cas del centre C2, s'han creat unes tutories individualitzades entre el professorat, és a dir, professors amb moltes habilitats informàtiques i de plataformes virtuals han tutoritzat o acompanyat a d'altres que se'ls feia més feixuc o que demanaven ajuda o recursos. En tots els casos, aquest aspecte és el que els directors i directores diuen que ha creat una sensació de treball en equip i de desenvolupament professional, també d'aprenentatge horitzontal i de sensació d'autonomia de centre.

Tot i això, en altres casos ha creat també estrès i desbordament, i ha calgut seleccionar bé les eines tecnològiques necessàries, en quins aspectes és adient formar-se i en quins és abrumador. A més, ha calgut tenir en compte que durant els tancaments presencials, la majoria del professorat ha hagut d'utilitzar el seu propi material i recursos personals.

Així doncs, concluïm destacant el que comenta la directora del centre B2: "les millors eines tecnològiques són les que es fan senzilles per les dues parts".

Construcció de valors

Pel que fa als valors del centre i la imatge que han volgut donar, és l'aspecte més divers entre les entrevistes. Els valors són la identitat i l'essència del centre, i per tant, cada centre entrevistat ha reflexionat i donat importància a aspectes ben diferents segons la seva cultura i els seus valors previs.

En referència a valors incorporats durant la pandèmia, per una banda hi ha la sensació de **control**. Alguns directors afirmen com posen en valor el fet de ser i semblar un espai segur i que ho té tot controlat i planificat.

En canvi, d'altres han donat importància al fet de fer-se visibles des d'altres punts de vista, i ho han aconseguit amb el reforç de les xarxes socials. El fet de compartir el que fan a través de les xarxes obre un camí cap a **deixar-se conèixer** d'altres maneres que abans no havien contemplat. En el cas de centres artístics o de nova generació, hi ha hagut una gran preocupació perquè **no es perdi l'essència** del que són, no es desvirtui la seva tasca. El fet d'aprendre instrument en grup, a través de la pràctica, la importància del conjunt instrumental, etc. ha quedat diluït amb la pandèmia i un fort posicionament d'aquestes escoles ha estat no perdre el que han construït. Per últim, un valor i posicionament que no hi era abans i ha aparegut de manera molt contundent, segons la gran majoria de directores i directors entrevistats, és el fet de que **el que fan a les escoles de música i arts no es pot fer de manera virtual**. Partir de que les arts en directe i presencialment són insubstituïbles, ha ajudat a molts centres a enfocar i dissenyar les activitats online des d'una altra perspectiva.

Compromís amb l'entorn

La relació entre les escoles i l'entorn s'ha plantejat en la majoria de les entrevistes de manera bidireccional: per una banda de l'escola cap a l'entorn, i per altra, de l'entorn cap a l'escola. Aquesta última relació sembla haver generat moltes opinions durant la crisi covid-19.

Cal tenir en compte que tots els centres entrevistats són escoles municipals de gestió pública, per tant, formen part de l'ajuntament d'alguna manera i participen en el servei educatiu, a través de projectes comunitaris en escoles primària, entitats, centres cívics, etc.

Farem l'anàlisi gradualment començant pel context micro (escola-usuaris) i passant per diferents nivells del context macro (ajuntament-diputació-departament).

Pel que fa al context micro, al dels centres i els seus usuaris, trobem la preocupació dels directors i directores per la bretxa digital i les baixes en conseqüència. Com diu el coordinador del centre D, la bretxa digital no només ha estat no tenir ordinador a casa, que en molts casos tot i la pobresa algun en tenen o l'escola en proporciona, sino el fet de tenir les condicions adients a casa per a fer una classe online (una habitació en silenci, una família que ajudi, etc.). A més, també significa entendre les noves maneres de funcionar, les preinscripcions online, i altres canvis que en alguns casos provoquen la impossibilitat de certes famílies a accedir a l'escola.

A més, el context tant concret de la comunitat d'una escola de música i arts fa que els protocols que existeixen per a altres escoles o tipus de centres educatius no serveixin, i provoca que cada escola hagi de crear els seus propis protocols perquè s'adaptin al tipus d'usuari que tenen.

Pel que fa al context macro, tal i com diu el director del centre B1, la situació ha estat molt desequilibrada. En general, tots els centres estan satisfets amb la relació que hi ha hagut amb els ajuntaments, els tècnics, amb les altres entitats dels municipis, etc. Sembla que tots han hagut de crear els seus propis recursos i en molts casos hi ha hagut suport i diàleg entre ells.

Quan anem escalant es compliquen les relacions, per una banda algunes critiquen una diputació de suport escàs, i per altra, un departament d'educació que senten que no ha valorat els centres artístics com a centres educatius que són, i que ha actuat sense considerar-les i de manera precipitada, dictant canvis amb poc temps que han causat situacions d'estrés i sobrecàrrega de feina. En molts casos, aquest últim aspecte ha generat una sensació de soledat, abandonament i desvaloració de la tasca educativa que fan.

Aquesta temàtica ha estat molt extensa a les entrevistes, i com hem explicat al context de la mostra, és degut a que al moment de fer-les feia pocs dies el departament havia pres una decisió contundent que va generar molt debat en el sector educatiu artístic. La temàtica també va donar peu a parlar sobre quin tipus de sistema educatiu artístic hi ha hagut fins ara i quin és el que volen a partir d'ara. Sembla ser que aquesta crisi ha generat un punt d'inflexió entre els centres i les institucions i caldrà veure com es resol.

Per últim, totes les directores i directors valoren positivament la relació amb les entitats col·laboradores com l'ACCAT o l'ACEM, que no només han recollit tots els dubtes i donat resposta i suport quan s'ha necessitat, també han sigut les intermediàries dels centres cap al departament i han traslladat i defensat les seves demandes. A més, han creat un espai virtual on els centres han pogut comunicar-se entre ells i compartir inquietuds.

Clima

Relacions socials

És obvi que les relacions socials entre professorat i amb els equips directius a nivell presencial durant el primer trimestre de curs 2020-21 han estat quasi invisibles. Tots els centres han dut a terme els claustres a través de plataformes virtuals, i tant quan les escoles han fet classes presencials com quan les han fet online, els espais comunitaris o de trobada a nivell presencial s'han eliminat per tal d'evitar interaccions i possibles contagis. El coordinador del centre D comenta com els espais informals de cohesió han desaparegut, i valora com d'importants són per a les bones relacions entre professorat, i també per a la innovació educativa o la millora, ja que aquests espais informals (fent un cafè, anant a dinar, xerrant al passadís) és on normalment sorgien les converses espontànies necessàries tant pel bon clima com pel funcionament sa del centre.

Tot i això, s'han generat relacions d'altres tipus i s'ha treballat molt en equip. Com ja hem comentat anteriorment, l'expertesa o no en eines tecnològiques ha forçat la interacció entre professorat de perfils diferents, i les ganes de tirar endavant i seguir fent una bona feina ha generat un sentiment de resiliència i confiança en les companyes que moltes no havien sentit mai. Tal i com diu la directora del centre C2, quan tot va bé no sabien quina era la qualitat de les relacions, però al venir temps així de durs, s'ha vist com han estat capaços d'escoltar-se, cuidar-se i solidaritzar-se amb els companys i companyes.

No obstant, sembla que tot això ha generat un sobre esforç i una implicació emocional més elevada, i en depèn de quin centre s'ha hagut de fer un seguiment molt més constant de la situació personal del professorat.

Cures dels equips

Les directores i directors entrevistats han afrontat les cures dels equips de maneres molt diferents però totes molt interessants.

Pel que fa a les escoles més grans hi ha hagut figures de coordinació dels diferents equips que s'han encarregat de generar espais on poder mostrar com es senten i com estan, ja sigui a l'inici de les reunions o contactant personalment amb el professorat. Per altra banda, a escoles petites s'ha pogut trobar aquest tipus d'espais als claustres o en la relació amb la o el director.

En molts casos, al setembre 2021 ja han estipulat aquests espais després de l'experiència del confinament de març-juny 2020, on les situacions personals eren molt complicades i va sorgir la necessitat de crear aquests espais i saber sempre com estaven els i les treballadores.

El coordinador del centre D, explica que van enviar un document a tot el professorat per a que poguessin seguir unes petites directrius i estar més tranquils durant aquests moments de crisi. Ho compartim a continuació perquè resumeix altres posicions i missatges que els directors entrevistats han anat explicant.

Van explicar que mentre no fessin classe presencial podien seguir els següents principis:

- 1. Coherència** amb els programes: aquell alumnat que fa un programa més intens o amb un objectiu més professionalitzador, tindrà un seguiment més intens, aquell que ve 1 hora a la setmana tindrà un seguiment proporcional a això.
- 2. Coordinació:** que els equips vagin coordinats i de la mà. Comunicar el que es necessiti.
- 3. Conciliació:** amb al situació del professorat a casa i amb la situació de l'alumnat.
- 4. Autonomia:** que cadascú, de tots aquests principis, pugui trobar la millor solució per a cada cas. Autonomia no vol dir llibertat total, vol dir que coherentment amb el programa, coordinant amb els diferents equips i atenent a la situació familiar i personal de professor i de l'alumne, trobar quina es la millor solució.

Gràcies a la creació d'espais i recursos de cures i seguiment, s'ha pogut esbrinar com s'ha sentit el professorat i els membres d'equips directius. Per una banda és present la resiliència, orgull, treball en equip, i l'alegria de veure que els esforços fan que els centres tirin endavant. Però per altra banda, abunden els comentaris de professorat esgotat, trist de veure com de dèbil era allò que ha construït, cansat de la provisionalitat, incòmode amb noves eines, extrany amb les mesures, i un llarg etzètera de situacions que han necessitat molt acompanyament, escolta i cura.

Participació i poder

Els espais de participació i els rols de poder han estat aspectes molt variants en les entrevistes. En general, han augmentat les reunions i els espais de participació, tot i que tant aquests com els rols de poder han estat subjectes al tipus de centre, els tipus de lideratge i la jerarquia o no de la qual venien abans de la pandèmia.

Estan d'acord totes les persones entrevistades que ha calgut fer més reunions degut a la especificitat de la situació, de trobar-se amb un fet no previst i pel qual es requereixen estratègies totalment noves. A més, ha calgut fer molts més esforços de l'habitual per poder engegar el curs i per assegurar-se que tot funciona, i per tant, les reunions han estat a nivell molt més productiu i

organitzatiu. Sembla que la qualitat pedagògica i la innovació s'ha hagut d'aturar per a centrar-se en la **reorganització i en el vincle amb l'alumnat**. Tot i això, com ja hem comentat, depèn del tipus de lideratge i distribució de poder, en alguns centres s'ha carregat gran quantitat de la feina i ha pres les decisions la direcció o equip directiu, mentre que en d'altres s'ha repartit mitjançant la creació d'equips de treball o dels departaments ja existents.

Per últim, cal destacar com les persones dels claustres amb expertesa tecnològica/informàtica, han agafat un rol molt diferent, en alguns casos de formadors o acompanyants, i en canvi, les persones amb poca expertesa en aquest aspecte s'han deixat aconsellar per aquests companys. Això ha provocat en molts casos una redistribució de rols de poder, ja que podria ser que un professor nou i jove estigui fent una formació informàtica a un coordinador que porta molts anys, quan en la majoria de casos no s'hagues donat mai aquest tipus d'interacció.

Gestió de conflictes

Segons la majoria dels entrevistats, tant a nivell d'usuaris com a nivell de personal hi ha hagut un sentiment general de resignació i obediència, ja que tot i que als centres hi hagi hagut molts canvis, a la societat i la vida de totes les persones també hi han estat, i són un tipus de canvis als quals s'hi han acostumat durant aquests mesos. Així doncs, podriem dir que els canvis no han generat conflictes a nivell de confrontació, però sí que han generat certs obstacles i situacions difícils tant pels centres en general, com pels directors i directores o pels usuaris.

Per la majoria, el que ha causat situacions d'estrés en els equips docents i de direcció, i ha estat l'obstacle més gran amb el qual conviure, ha estat la **imprevisibilitat**. També, el fet de fer classes telemàtiques ha generat en alguns casos sentiments de rebuig (tant en els usuaris com en professorat), i encara més quan els professors s'han sentit **mancats de recursos** pedagògics o quan hi ha hagut mala connexió d'internet tant dels usuaris com dels centres. El director del centre C1 afirma com el fet de ser una escola **flexible** (d'organització, presa de decisions, comunicació), els ha ajudat a estar molt més preparats per a qualsevol canvi i a respondre als obstacles amb rapidesa i naturalitat.

A nivell dels equips directius, com ja hem anat veient, el fet de no considerar les escoles de música i arts com a centres educatius durant gran part de curs ha generat conflicte amb l'administració, el qual s'ha gestionat mitjançant la representació de les entitats externes, que han estat les que han dialogat amb el Departament.

Per últim, les conseqüències econòmiques i socials de la crisi en molts usuaris ha estat un impediment perquè es tornessin a apropar a l'escola, el qual ha generat un conflicte intern i sensació d'imptència en la dificultat de la gestió i la manca de solucions.

Altres: Gestió de quotes i perspectives de futur

Al final de les entrevistes, quan es demanava si volien comentar alguna cosa més, van sorgir en la majoria de casos aquestes dues temàtiques: la gestió de quotes i les perspectives de futur.

Pel que fa a la gestió de quotes, sembla que va ser un tema que va generar un debat intern en la majoria de casos i una negociació, en alguns centres, amb l'ajuntament.

Alguns van decidir molt fermament aturar el cobrament íntegre de les quotes mentre les classes seguissin online, per una banda perquè consideren que les classes presencials no es poden substituir, i per l'altra, per descarregar econòmicament a les famílies, ja que moltes han perdut ingressos.

Tot i això, n'hi ha d'altres que han pensat totalment al contrari, que la tasca educativa cal valorar-la i per tant cal mantenir les quotes, i d'altres, han reduït les quotes a la meitat. És un aspecte que ha calgut incloure a les enquestes per veure quina és la tendència general.

I per acabar, totes les persones entrevistades parlaven sobre què en quedaria al futur de tot això. En gran part els aprenentatges tecnològics i informàtics, i alguns avantatges de les reunions o inscripcions online. Per altra part la nova manera de comunicar-se, de donar importància a com estem i com ens sentim, sent aquesta la base del treball en equip.

I sobretot, el que tots els entrevistats afirmen és que es quedarà aquesta sensació d'haver valorat més que mai la música i les arts en directe, el treball en grup i comunitari que tant han trobat a faltar.

3.5.2. Enquesta: anàlisi quantitatiu

L'enquesta es divideix en 5 temàtiques, les quals utilitzarem també per classificar l'anàlisi: dades laborals i econòmiques, matrícules i baixes, protocols i comunicació amb usuaris, relació direcció i professorat, i relació amb l'entorn. D'aquesta última temàtica, només hi havia una pregunta i les dades no són rellevants, per tant no es comentaran en el següent apartat.

El següent anàlisi incorpora, a part de l'explicació i dades obtingudes a l'enquesta, les observacions rellevants i algunes hipòtesis formulades a partir de les diferents relacions entre les respostes i la mostra. Totes les dades quantitatives es mostren **recollides en forma d'informe** que s'ha compartit a totes les escoles de l'ACEM (Annex 4).

Dades laborals i econòmiques

En general, no sembla que hi hagi gran afectació econòmica i laboral, ja que el 65% de les escoles afirma que no hi ha hagut cap canvi derivat de la pandèmia en la situació laboral i contractual del personal. Només en el 22% dels casos han reduït algunes hores, i molt poques escoles redueixen personal o apliquen ERTEs.

És interessant també veure que quasi el 70% no ha creat nous descomptes o beques pels usuaris afectats econòmicament, i els que ho han fet, la gran majoria ha estat reduint o cancelant quotes a aquells que ho han necessitat.

Pel que fa la relació de les respostes amb els components de la mostra, podem veure a la següent taula com sembla que els centres gestionats pels ajuntaments i els centres de grans ciutats o grans dimensions no s'han vist tant afectats a nivell laboral.

Taula 7: Observacions i hipòtesis - dades laborals i econòmiques

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS GESTIÓ DE CENTRE	-5 dels 8 centres privats han reduït hores (Un 60%) -De gestió directa, només un 20% ha reduït hores.	Els gestionats pels ajuntaments han mantingut millor la situació laboral dels treballadors.
SEGONS TIPUS DE CENTRE	Cap conservatori ha reduït hores	
SEGONS HABITANTS	-Només un dels centres de gran ciutat ha reduït hores (en altres categories els % són similars a la mostra) -Als centres de grans ciutats no s'han cobert les baixes.	Als centres grans els serveis estan més consolidats i no s'han vist tan afectats a nivell laboral.

Matrícules i baixes

En aquest apartat sí que veiem una gran afectació general, amb el 78'8% de les escoles afirmant que han tingut menys matriculacions aquest curs respecte l'anterior. També veiem com la gran majoria ha **mantingut les quotes** durant els períodes de tancament, amb només un 10% de centres cancel·lant quotes. A més, com ja hem vist a les entrevistes, en la majoria de casos és una decisió premeditada i que s'ha previst, doncs més del 60% dels centres afirma que ha previst com gestionarà les quotes en cas de tancament.

Pel que fa a la comparació d'aquestes dades amb els sectors de la mostra veiem resultats interessants:

Taula 8: Observacions i hipòtesis - matrícules i baixes

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS GESTIÓ DE CENTRE	<ul style="list-style-type: none"> -Tots els privats excepte 1 han mantingut quotes. -Gestió indirecta tenen el % +alt de previsió en quant a la gestió de quotes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Privats mantenen quotes perquè depenen d'aquestes per subsistir. -Gestió indirecta preveuen més perquè depenen d'empreses gestores.
SEGONS TIPUS DE CENTRE	<ul style="list-style-type: none"> -En escoles d'arts mantenen números similars de matriculacions. -Conservatoris i escoles de dansa la majoria té menys matriculacions. -Conservatoris tots mantenen quotes, escoles d'arts el 60% les anul·len. -Escoles d'arts són les que més afirmen que preveuen, els conservatoris els que menys. -Els conservatoris tenen el % més alt de baixes. 	<p>Els conservatoris tenen menys matriculacions i + baixes perquè:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructures reglades -Mantenen quotes -Menys previsió <p>-Serveis consolidats amb demanda assegurada.</p> <p>(O al contrari amb Escoles d'Arts)</p>

Per altra banda, també tenim les dades sobre l'oferta educativa, on preocupantment quasi el **40% dels centres n'ha hagut de suprimir**. A més, quan preguntem quines són les assignatures suprimides i els sectors amb més baixes tenim, per una banda, que la gran majoria han suprimit **conjunts vocals i instrumentals**. L'altra gran part d'assignatures suprimides són les que tenen a veure amb l'**educació primerenca** de 0 a 7 anys. Això significa que gran part de les escoles probablement només han realitzat les classes d'instrument a partir dels 8 anys i assignatures teòriques o no grupals.

Els sectors amb més baixes han estat els adults, segurament per precaució de salut o per aspectes econòmics, i també l'etapa 0-7, ja que tal i com ens relataven les entrevistes, és una etapa la qual ha costat de fer el seguiment online, i on les classes vivencials que normalment s'oferien han estat difícils de suplir.

Protocols i comunicació amb usuaris

L'anàlisi dels protocols es farà separatament de la comunicació d'aquests protocols als usuaris. Per una banda, veiem com gran part de les escoles (més del 60%) afirma que els protocols els ha elaborat l'equip directiu, és a dir, un o més membres de direcció, coordinació i gestió. És una dada que no sembla rellevant, però sí que ho és tenint en compte que només un 4% marca que els ha elaborat conjuntament amb membres de l'ajuntament, i que per tant la resta ho fa sense assessorament municipal. Si lliguem aquesta dada amb la següent pregunta, veiem que de les 93 escoles, 42 afirmen **no haver tingut assessorament** de cap mena a l'hora de redactar els protocols.

Taula 9: Tant per cents exponencials de NO assessorament

Quan investiguem quines són aquestes escoles que afirmen **no** haver tingut assessorament veiem els següents resultats (Taula 9).

Habitants			
0-4.999		7/12	58%
5.000-9.999		13/26	50%
10.000-19.999		9/20	45%
20.000-50.000		8/20	40%
Més de 50.000		5/15	33%

Tal i com mostren els tant per cents, com més petita és la població del centre, menys assessorament han tingut.

Per altra banda, pel que fa a la comunicació amb els usuaris, trobem que el 86% comunica tota la informació habitual més les mesures sanitàries, el qual significa, tal i com veiem també a les entrevistes, que els usuaris reben molta més informació que els altres cursos. Els canals de comunicació han estat el mail per sobre de tots, també les webs en el cas de centres més grans, i en molts casos complementant amb reunions o tutories per part del professorat.

Quan hem preguntat quina ha estat la prioritat pel que fa a l'acompanyament de l'alumnat, el 50% escull "**mantenir el vincle amb l'alumnat i la família**", com també s'entreveia a les entrevistes. L'altre gran tant per cent ha escollit "garantir la comoditat i seguretat a l'escola".

Quan ens fixem quin tipus de centre ha escollit cada resposta també surten resultats interessants i possibles hipòtesis:

Taula 10: Observacions i hipòtesis - Protocols i comunicació amb usuaris

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS TIPUS DE CENTRE	-Escoles d'arts prevalen el vincle totes menys una, i conservatoris 4 prevalen el vincle, 3 la seguretat.	
SEGONS HABITANTS	-Mantenir el ritme d'aprenentatge: 4 escoles (4'3% de la mostra), de pobles petits (menys de 10 mil hab) -Permanència alumnat a l'escola: 8 escoles (8'6% de la mostra), també de pobles petits.	Pobles petits pateixen per la permanència dels alumnes a les escoles, ja que al tenir-ne pocs d'entrada, no es poden permetre moltes baixes. (A més, tampoc han tingut ajuda dels ajuntaments - D2)

Relació direcció i professorat

En el cas de la relació entre direcció i professorat, es generen unes gràfiques interessants a partir de les preguntes on demanem que marquin un gradient en els diferents ítems, sobre si aquell ítem ha canviat durant la pandèmia (1 menys, 4 més).

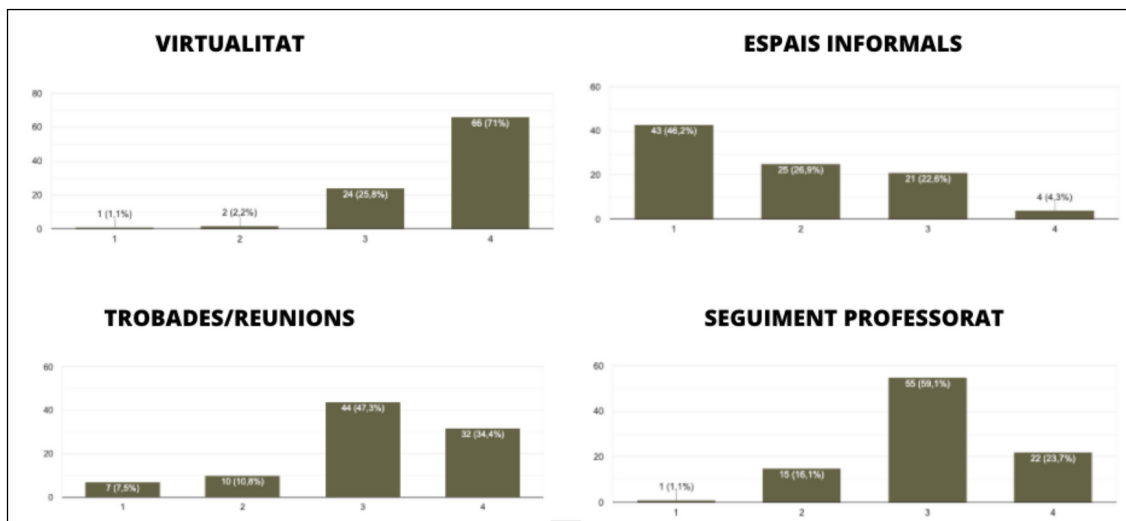


Figura 9: Gràfics enquesta relació i direcció professorat

Així doncs, ens mostra com augmenta la virtualitat i es disminueixen els espais informals. Hi ha una tendència a fer més reunions i també a fer més seguiment personal del professorat, tot i que el canvi no és tant extremat com l'aparició de la virtualitat i l'eliminació dels espais informals.

Quan comparem les dades anteriors amb la mostra, veiem com l'observació més rellevant és que les escoles de poblacions mitjanes semblen haver estat més afectades, és a dir, són escoles que potser no tenien mecanismes de seguiment ni prous recursos com per estipular reunions setmanals abans de la pandèmia, però tenen suficients professors i usuaris com per amb la situació de crisi necessitar aquests mecanismes i haver d'augmentar les reunions.

Taula 11: Observacions i hipòtesis - relació direcció i professorat

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS TIPUS DE CENTRE	- 2 Conservatoris han fet molt més seguiment i cap Escola d'Arts (dues de les quals marquen menys)	Conservatoris - poc seguiment normalment - necessitat de fer-ne més durant la pandèmia Escoles Arts - normalment + seguiment - pandèmia no se'n pot fer tant.
SEGONS HABITANTS	Veiem com escoles de pobles grans (20mil a 50 mil hab) tenen el % més alt de molt més seguiment de professorat. A més, en aquesta franja també és on marquen que han fet moltes més reunions. I en els pocs casos que n'han fet menys són de la resta de categories	Escoles mitjanes: no mecanismes de seguiment però prous professors com per necessitar-ne. Igual amb les reunions. Escoles petites: menys professors i no necessitat de mecanismes de seguiment. Escoles grans: ja hi ha mecanismes de seguiment prou estructurats.

Per últim, recollim les sensacions més anomenades a la pregunta de "quines han estat les sensacions i sentiments durant el 1r trimestre del curs 20-21" en forma de mapa de paraules, i destaquem que les més anomenades són les que tenen a veure amb la resiliència, el cansament i la incertesa.



Figura 10: Sensacions durant 1r trimestre curs 20-21

4. Conclusions

Els objectius generals d'aquesta investigació es centraven en oferir una mirada global i generar coneixement sobre l'afectació de la crisi covid-19 a les escoles de música i arts de Catalunya. Després de tota la recerca, enquestes, entrevistes, buidatge i classificació de dades i anàlisi d'aquestes, podem afirmar que hem recollit i generat una gran quantitat de coneixement. A més, aquest coneixement ha generat nous dubtes, noves hipòtesis i línies d'investigació pendents. Dels objectius específics n'hem extret les següents conclusions, també tenint en compte les preguntes d'investigació plantejades.

Pel que fa a la **situació laboral i econòmica, i al tipus d'escoles i usuaris més afectats** (P.I.1 i P.I.2), podem afirmar com per una banda, les escoles de ciutats grans i les gestionades pels ajuntaments, han pogut mantenir millor la situació laboral dels i les treballadores. Pel contrari, les escoles de poblacions més petites han patit més per la permanència de l'alumnat, i amb poques baixes ja s'ha vist condicionada l'estructura del centre i el canvi de contractes o reducció d'hores del professorat. A més, hi ha una clara relació exponencial entre com més petita és la població, menys assessorament per part de l'administració ha rebut, tant a l'hora d'elaborar els protocols com de gestionar la crisi en general. En conclusió, no totes les escoles han patit a nivell laboral i econòmic, sino sobretot les de poblacions més petites o les que no estan gestionades pels ajuntaments.

Tot i això, cal destacar negativament el fet de que 42 de les 93 escoles de la mostra no han tingut assessorament a l'hora d'elaborar els protocols, el qual agreuja el sentiment de soledat i abandonament que han tingut els centres durant aquest període.

També podem afirmar que la majoria ha tingut moltes menys matriculacions que els cursos anteriors, i que quasi el 40% ha hagut de suprimir oferta educativa, sent els conjunts vocals i instrumentals, i l'etapa d'educació primerenca els sectors més afectats. Pel que fa a les baixes o no matriculacions, es concentren en adults i en infants de 0-7 anys.

Per últim, també trobem una **relació entre el tipus de centre i les conseqüències de la pandèmia**, veient com les escoles més joves o de metodologies innovadores com ho serien les Escoles d'Arts han tingut menys baixes i menys afectacions en les matriculacions respecte centres més consolidats o amb més anys de recorregut com ho seria un Conservatori. Aquesta diferència podria ser per motius tant metodològics com estructurals, i caldria investigar més a fons per saber-ne els orígens.

Al **sistema relacional** (P.I.3) és on es concentra un major gruix de reflexions i conclusions. A nivell d'**objectius** i prioritats destaca per una banda la previsió, i per altra la lluita interna de tenir unes bones mesures sanitàries i un alt control de tot el que passa al centre, però alhora garantir la qualitat pedagògica i ser flexibles per adaptar-se als canvis. Aquests dos plantejaments antagònics han causat la creació d'objectius de curs molt diferents entre ells.

Per garantir aquests objectius, la **cultura de centre** s'ha vist capgirada de dalt a baix. Per una banda, destaquen es grans reptes i esforços dels equips directius a **nivell organitzatiu** i a **nivell de comunicació i seguiment d'usuaris i professorat**. Per altra, arrel de la docència online destaquen el sobre esforç del professorat per a adquirir nous rols i habilitats, i també les noves interaccions que han sorgit entre professors, els quals han treballat molt en equip per aprendre els

uns dels altres, una situació que en el cas de provenir d'institucions jeràrquiques, ha col·locat a totes les persones del centre en un pla horitzontal generant aprenentatge entre iguals dins els claustres.

Així doncs, si ens fixem amb el tipus de cultures que exposàvem al marc teòric, podríem deduir que la tendència general ha estat **transformar-se** cap a cultures o bé de col·legialitat forçada (sobreesforç per treballar conjuntament, augment de reunions, sensació de complir el que et demanen des de l'exterior) o bé, en altres casos cultura de col·laboració (sensació de recolzament, col·laboració espontània, visió compartida dels objectius, creació d'estructures conjuntament, etc.). Alguns directors/es comentaven com fins ara el professorat només estava pel que passava a la seva aula (cultura individualisme) o només es relacionava amb els del seu departament (cultura balcanitzada), i que ara treballen en equip com mai (cultures col·legialitat forçada o col·laboració), tot i això, caldria més investigació per veure com han estat aquests canvis. A més, tampoc sabem si aquests canvis només han estat momentanis durant la pandèmia, o si realment la pandèmia haurà accelerat processos i encaminat a centres cap a cultures de col·laboració.

El **clima** de centre és un altre dels elements més afectats, on les atmosferes generals dels centres s'han vist sacsejades per la tristesa, el cansament, l'ansietat, i també la resiliència i la sensació d'autonomia i fortalesa de centre.

Totes aquestes sensacions s'han desencadenat no només per estar vivint en general una situació personal i social molt complicada, sino perquè a nivell laboral **han desaparegut els espais informals** de relacions socials. En aquests espais no només creixia la motivació, sentiment de comunitat, la innovació, sino que eren espais on resoldre o dialogar sobre els conflictes i on empatitzar amb els companys i companyes. La manca d'aquests espais i l'estrés i incomoditat de treballar de manera tant diferent, han causat esgotament i pèrdua de motivació, el qual podem etiquetar com a síndrome *burnout*.

Tot i això, en la majoria de casos, aquesta situació ha generat la **necessitat de crear espais de cures**, el qual ha significat crear estructures perquè hi hagi sempre aquests espais i posar en valor l'escolta i suport emocional entre treballadores.

Així doncs, pel que fa als tipus de clima, podem concloure que no han pogut existir climes oberts ni familiars, ja que les relacions socials han estat quasi inexistentes. Els climes han hagut de ser o bé en el millor dels casos climes autònoms (lideratge grupal i cert entusiasme), o sino controlats (focus principal en la productivitat), o paternals (les interaccions les inicia el/la director/a).

Per últim, és imprescindible valorar la **cooperació amb la comunitat de dins i fora de l'escola**. Tal i com diu Francina Martí a l'Observatori de l'educació local (Diputació de Barcelona, 2021), cooperar implica anar un pas més enllà de la col·laboració, vol dir treballar amb els altres per fer una obra en comú. En primer lloc, la **implicació de les famílies** i la comunicació amb elles ha estat un dels factors clau per seguir sent escola durant els tancaments, creant una redescoberta dels contextos dels usuaris. En segon lloc, la **cooperació entre centres i amb les associacions**, ha estat imprescindible per la lluita i el diàleg amb les institucions. Aquesta crisi crea un punt d'inflexió en de quina manera les polítiques educatives inclouen l'educació artística al sistema, un punt que vol tirar cap a la valorització de la tasca d'aquestes escoles, que durant la crisi han vetllat exemplarment per l'educació i l'aprenentatge, per la convivència i la cohesió social, i en definitiva, pel benestar i la felicitat de les persones de la comunitat.

5. Límits i perspectives

En primer lloc, cal remarcar que tota la informació i conclusions que hem extret es basen en la mirada dels directors i directores dels centres, que són les persones que han estat entrevistades i que han respost les enquestes, i per tant, és probable que si haguéssim fet la mateixa investigació però recollint informació a través dels professors o usuaris, haguéssim arribat a altres resultats diferents. Tot i això, creiem que ha estat encertat fer-ho a través de persones dels equips directius, ja que per una banda, tenen una mirada global de tot el que passa al centre, cosa que formava part d'un dels objectius, i per altra banda, són els que normalment recopilen les dades laborals i econòmiques, una altra temàtica que ens interessava tractar.

En segon lloc, una de les grans limitacions ha estat la falta de preguntes sobre el centre que responia l'enquesta. És a dir, només tenien l'opció de posar el tipus de centre (EM, Arts, Conservatori, etc.), el tipus de gestió i els habitants de la població on provenia el centre. Tot i això, creiem que hagués estat més interessant per una banda preguntar sobre el **nombre de professors o usuaris**, i així saber les dimensions reals de l'escola (ja que no per estar en una ciutat gran vol dir que l'escola sigui gran), i per altra, preguntar per la **regió geogràfica** del centre i també per l'**antiguitat** del centre, ja que creiem que haguéssim trobat possibles relacions entre aquests tres aspectes i els tipus de respostes, i en canvi, els hem hagut de suposar (per exemple, que un Conservatori és més antic que una Escola d'Arts) sense tenir les dades concretes i fiables sobre això.

L'última limitació inevitable ha estat haver de fer tota la investigació de manera virtual, totes les reunions, trobades i converses han estat online (arrel de les restriccions socials i de mobilitat) , i segurament, si hagués visitat els centres en qüestió i parlat en persona amb els directors, hauria tingut una visió més ampla de la situació. Tot i això, ja lligant-ho amb la perspectiva de futur, crec que és molt encoratjador que tot i la situació tant complexa que hem viscut, hagi pogut generar tant coneixement i contactar i parlar amb tantes persones diferents, només asseguda davant l'ordinador del meu escriptori.

És evident que la pandèmia ha obert nous camins cap a com podem investigar i contactar amb les persones a nivell virtual, però també ha mostrat la necessitat de continuar investigant en la qualitat d'aquests processos.

Per últim, aquesta investigació ha tractat moltes temàtiques i ha fet una fotografia general del que ha passat a les escoles, que era l'objectiu necessari de la investigació, ja que no teniem bibliografia ni estudis previs sobre què passa a les escoles de música durant una crisi sanitària, com la que hem viscut. Tot i que el fet de començar descobrint les àrees afectades en general considerem que ha estat un enfoc encertat, es mostra evident a les conclusions la necessitat de seguir investigant i aprofundint en cadascuna de les àrees detectades. Cal també seguir investigant quines seran les conseqüències a llarg termini d'aquesta pandèmia, d'on sorgeix la resiliència de les institucions i què és el que realment les fa sobreviure en períodes de crisis.

6. Referències bibliogràfiques

Antúnez, S. (2003). Justificación de los procesos de dirección en los centros escolares. UB virtual.

Armengol, C.; Feixes, M. i Pallarès, R. M. (2000). Fonamentació teòrica. En: Seguint el fil de l'organització. Barcelona: publicacions de la UAB. (11-32).

Armengol, C. (2001). La cultura de la col·laboració: reto para una enseñanza de calidad. Madrid: Editorial La Muralla.

Agamben, G., Zizek, S., Nancy, J. L., Berardi, F., López Petit, S., Butler, J., Zibechi, R. (2020). Sopa de Wuhan. Buenos Aires, Argentina: ASPO.

Bolívar Botia, A. (1993). Cultura organizativa escolar y resistencia al cambio educativo. En J. M. Coronel Llamas, M. R. Sánchez Moreno, y C. Mayor Ruiz (Ed.). Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar (pp. 41-48). Sevilla: GID.

Bes, Ruben (2020). L'Escola d'Arts en Viu, Gestió de Personal. Retrieved January 2020, from <https://prezi.com/view/CEZ83Pvg416cMzBk5ciJ/>

Diputació de Barcelona (Novembre 2019). 14a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música. Resultats any 2018.

Diputació de Barcelona (Març 2021). Observació de l'educació local: Anuari 2020 monogràfic covid-19.

El aleph – virtual. Impacto de la pandemia (2020). Retrieved 24 October 2020, from <http://culturaunam.mx/elaleph/>

Generalitat de Catalunya (2018). La cultura, eina de transformació: Consell de Govern específic dedicat a la transversalitat de la Cultura.

Hargreaves, A. (1991). Understanding Teacher Development. New York: Teacher's College Press y Cassell.

Holden, J. (2008). Democratic Culture. Londres: Demos.

Ion y Domingo (2009) Organización del Centro Escolar. FUOC. Barcelona: Eureka Media, SL.

Matarasso, F. (1997). Use or ornament. The social impact of participation in the arts. Stroud: Comedia.

Pérez Pérez, L. (2010). Didàctica de l'educació infantil. Planificació dels espais, el temps i els recursos. FUOC. Barcelona: Eureka Media, SL

San Fabian, J. L. (1992). Gobierno y participación en los Centros Escolares: sus aspectos culturales. En *Cultura escolar y desarrollo organizativo*. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla: GID-Universidad de Sevilla.

Sandín, M.P. (2003). Bases conceptuales de la Investigación cualitativa. En: *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill: Madrid. (pp. 119-140).

Touriñán López (2014). Crisi “de” la educación, Crisi “en” la educación y crisis de valores: la educación en crisis, en Grupo SI(e)TE. *Educación. Educación y crisis económica actual* (7-35). Barcelona: Horsori Editorial.

7. Annexos

ANNEX 1: Enquesta enviada - Formulari Google

ENQUESTA ACEM: LA CRISI COVID-19 A LES ESCOLES DE MÚSICA CATALANES

Aquesta enquesta es realitza en el marc d'una investigació sobre l'impacte de la crisi Covid-19 a les escoles de música catalanes, a nivell laboral i econòmic però també a nivell socioemocional. La investigació és fruit d'una col·laboració entre l'ACEM i una estudiant de l'ESMUC que realitza el Treball de Final de Grau sobre aquesta temàtica.

Teniu fins al 30 de gener per contestar-la, us estarem molt agraïts.

A) TIPOLOGIA DE CENTRES

1. A1. Tipus de centre *

Maqueu només un oval.

- Escola de Música (EM)
- EM i Conservatori
- EM i Dansa
- Escola d'Arts

2. A2. Tipus de gestió del centre *

Maqueu només un oval.

- Públic de gestió directa
- Públic de gestió indirecta
- Privat

3. A3. Habitants del municipi al qual pertany el centre *

Maqueu només un oval.

- 0-4.999
- 5.000-9.999
- 10.000-19.999
- 20.000-50.000
- Més de 50.000

B) DADES LABORALS I ECONÒMIQUES

4. B1. A l'iniciar el nou curs, s'han produït canvis en la situació contractual derivats de la pandèmia? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Ampliació d'hores
- Reducció parcial d'hores
- Reducció de personal
- ERTE'S
- No hi ha hagut cap canvi derivat de la pandèmia

5. B2. Com s'han gestionat els confinaments del professorat? *

Maqueu només un oval.

- S'han cobert de manera interna
- S'ha cobert amb substitucions externes
- Les dues anteriors combinades
- Altres: _____

6. B3. S'han proporcionat nous descomptes o beques per a famílies afectades econòmicament per la crisi? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No

7. Si és que sí, de quin tipus?

C) MATRÍCULES I BAIXES

8. C1. Hi ha hagut menys matriculacions respecte el curs anterior? *

Maqueu només un oval.

- Sí, n'hi ha hagut menys
- No. Hi ha hagut les matriculacions habituals
- No. Hi ha hagut més matriculacions

9. C2. Heu hagut de suprimir assignatures de la vostra oferta educativa? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No

10. En cas que sí, quines?

11. C3. Durant el període de tancament del novembre 2020, com s'ha resolt el cobrament de quotes? *

Maqueu només un oval.

- S'han anul·lat quotes
- S'han cobrat les quotes amb reduccions previstes
- S'han mantingut

12. C4. Es va contemplar amb anterioritat com es gestionarien les quotes en cas de tancament? *

Maqueu només un oval.

- Sí
 No

13. C5. En quins sectors heu identificat un augment de les baixes? *

Exemples: En família, 4-7 anys, 8-12, Joves, Adults, 3a edat +65, Instruments de vent, Cant, Cor...

D) PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

14. D1. Qui ha elaborat els protocols sanitaris de reobertura? *

Maqueu només un oval.

- La direcció
 L'equip directiu
 Equip format per professorat del centre.
 Altres: _____

15. D2. Heu tingut assessorament a l'hora d'elaborar els protocols i implementar les mesures? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Sí, per part d'altres àrees de l'ajuntament
 Sí, per part d'altres òrgans/persones
 No

16. D3. Com heu comunicat els protocols i mesures a les famílies? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Mail
 Per la web
 Reunió

Altres: _____

17. D4. Heu hagut de deixar de comunicar la informació habitual a les reunions d'usuaris (programes, objectius, etc)? *

Maqueu només un oval.

- Hem comunicat tota la informació habitual + les mesures sanitàries.
 Hem hagut de suprimir una petita part de la informació habitual per comunicar les mesures.
 Hem hagut de suprimir tota la informació habitual i centrar-nos en comunicar les mesures.

18. D5. Hi ha hagut discrepàncies o conflictes pels canvis logístics (tant a nivell d'usuaris com d'equip docent i PAS)? *

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	
Gens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molts

19. D6. Què s'ha prioritzat pel que fa a l'acompanyament de l'alumnat? *

Maqueu només un oval.

- Mantenir el vincle amb l'alumne i família
 Mantenir el ritme d'aprenentatge
 Garantir la comoditat i seguretat a l'escola
 La permanència de l'alumnat a l'escola
 Altres: _____

E) RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT

- E1. En quina mesura han canviat els espais de comunicació entre el professorat i l'ED?

20. Virtualitat *

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	
Menys virtualitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Més virtualitat

21. Espais informals *

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	
Menys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Més

22. Seguiment de la situació personal del professorat *

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	
Menys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Més

23. Trobades/Reunions *

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	
Menys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Més

24. E2. Quines sensacions hi ha hagut a l'escola durant el primer trimestre del curs 2020-21? (Escriure paraules individuals) *

F) RELACIÓ AMB L'ENTORN

Ja és l'última!

25. F1. Quin tant per cent d'activitats del centre i/o obertes a la població heu deixat de realitzar? *

Maqueu només un oval.

- 100%, hem suprimit tot tipus d'activitat externa a la docència habitual.
- Hem suprimit entre el 50 i el 100% de les activitats.
- Hem suprimit menys del 50% de les activitats.
- Altres: _____

Google no ha creat ni aprovat aquest contingut.

ANNEX 2: Powerpoint presentat al grup de discussió membres ACEM



ENQUESTA ESCOLES ACEM

CRISI COVID-19 A LES ESCOLES DE MÚSICA CATALANES

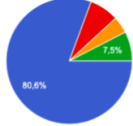
GRUP DE DISCUSSIÓ - 26 de febrer 2021

JÚLIA ESPINET ALEGRE

MOSTRA

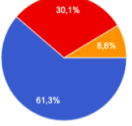
Contesten l'enquesta 93 centres que es poden classificar mitjançant 3 categories

TIPUS DE CENTRE




75	Escola de Música (EM)
7	EM I Conservatori
4	EM I Dansa
7	Escola d'Arts

TIPUS DE GESTIÓ



56	Pública de gestió directa
29	Pública de gestió indirecta
8	Privada

HABITANTS POBLACIÓ



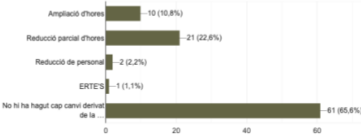
12	0-4.999
26	5.000-9.999
20	10.000-19.999
20	20.000-50.000
15	Més de 50.000



DADES LABORALS I ECONÒMIQUES

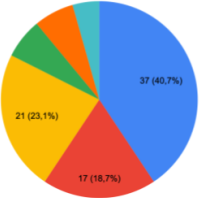
DADES LABORALS I ECONÒMIQUES

B1) CANVIS EN LA SITUACIÓ CONTRACTUAL PROFESSORAT

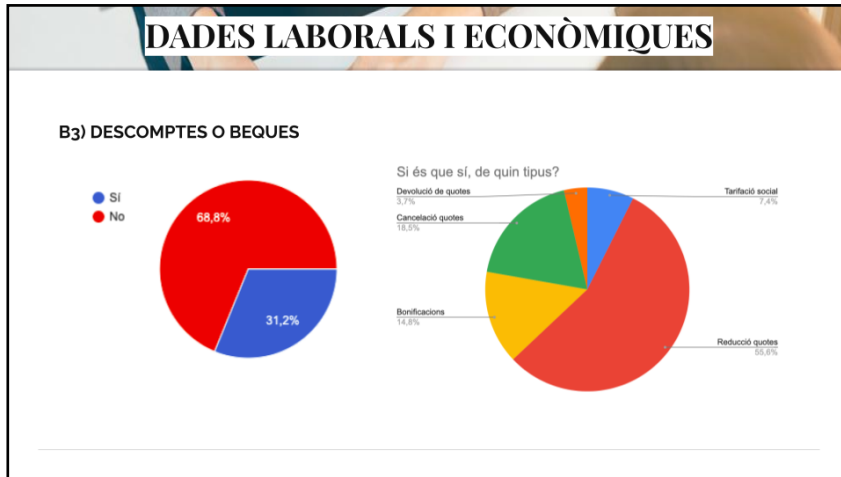


Ampliació d'hores	10	(10,8%)
Reducció parcial d'hores	21	(22,8%)
Reducció de personal	2	(2,2%)
ERTES	1	(1,1%)
No hi ha hagut cap canvi derivat de la crisi	61	(65,6%)

B2) GESTIÓ CONFINAMENTS

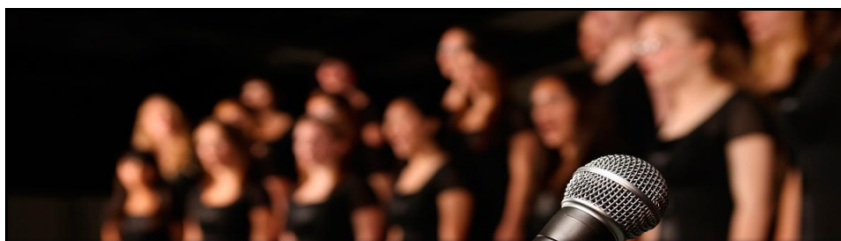


S'han cobert de manera interna	37	(40,7%)
No hem tingut baixes per confinament	17	(18,7%)
Les dues anteriors combinades	21	(23,1%)
Treball On-line	12	(13,1%)
S'ha cobert amb substitucions externes	15	(16,4%)
No s'han cobert	0	(0%)

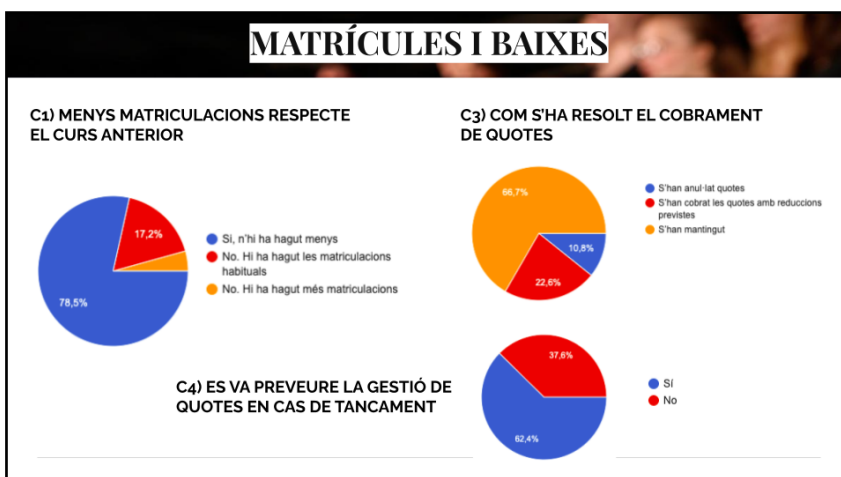


DADES LABORALS I ECONÒMIQUES

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS GESTIÓ DE CENTRE	-5 dels 8 centres privats han reduït hores (Un 60%) -De gestió directa, només un 20% ha reduït hores.	Els gestionats pels ajuntaments han mantingut millor la situació laboral dels treballadors.
SEGONS TIPUS DE CENTRE	Cap conservatori ha reduït hores	-
SEGONS HABITANTS	-Només un dels centres de gran ciutat ha reduït hores (en altres categories els % són similars a la mostra) -Als centres de grans ciutats no s'han cobert les baixes	Als centres grans els serveis estan més consolidats i no s'han vist tan afectats a nivell laboral.



MATRÍCULES I BAIXES



MATRÍCULES I BAIXES

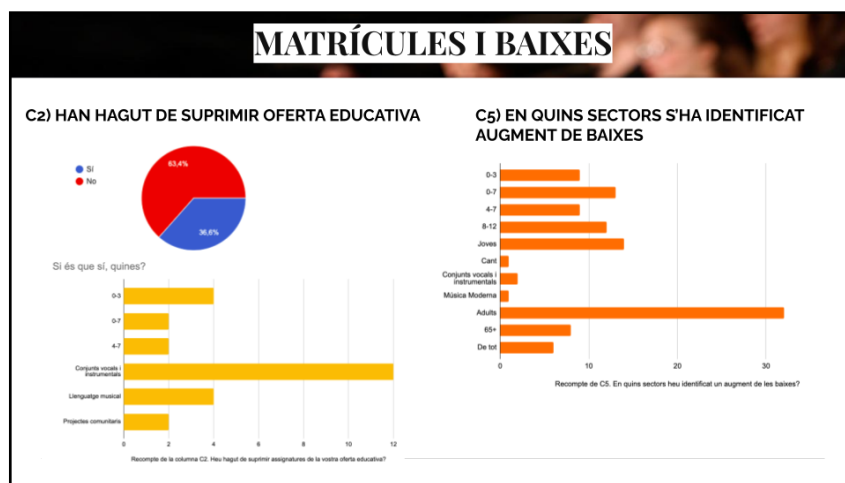
	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS GESTIÓ DE CENTRE	-Tots els privats excepte 1 han mantingut quotes. -Gestió indirecta tenen el % +alt de previsió en quant a la gestió de quotes.	-Privats mantenen quotes perquè depenen d'aquestes per subsistir. -Gestió indirecta preveuen més perquè depenen d'empreses gestores.
SEGONS TIPUS DE CENTRE	-En escoles d'arts es mantenen n matriculacions. -Conservatoris i escoles de dansa la majoria té menys matriculacions. -Conservatoris tots mantenen quotes, escoles d'arts el 60% les anullen. -Escoles d'arts son les que més preveuen, els conservatoris els que menys. -Els conservatoris tenen el % més alt de baixes.	Els conservatoris tenen menys matriculacions i + baixes perquè: -Estructures reglades -Mantenen quotes -Menys previsió -Serveis consolidats amb demanda assegurada. (O al contrari amb Escoles d'Arts)

Van contemplar amb anterioritat

Tipus de centre				
Conservatoris		3/7		42%
Dansa		3/4		75%
Arts		6/7		85%
EM		45/75		60%

Tenen menys matriculacions

Tipus de centre				
Conservatoris		6/7		85%
Dansa		4/4		100%
Arts		4/7		57%
EM		58/75		77%



“
COMENTARIS GENERALS:

El fet de que quasi el 40% de les escoles hagi hagut de suprimir oferta educativa, és rellevant. A més, la gran majoria han suprimit **conjunts vocals i instrumentals**. L'altra gran part d'assignatures suprimides són les que tenen a veure amb l'educació **primerenca de 0 a 7 anys**.

Vol dir que gran part de les escoles probablement només han realitzat les classes d'instrument a partir dels 8 anys i assignatures teòriques o no grupals.

Per tant, queda reduït l'impacte que fan les escoles de música i arts al llarg de la vida i en el desenvolupament ple de la persona.

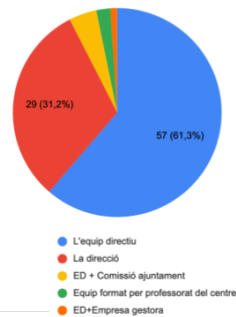




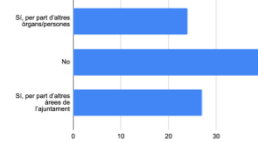
PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

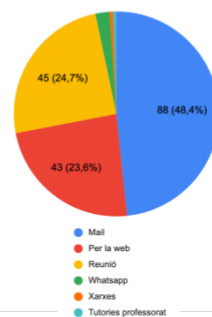
D1) QUI ELABORA PROTOCOLS



D2) ASSESSORAMENT



D3) COMUNICACIÓ PROTOCOLS



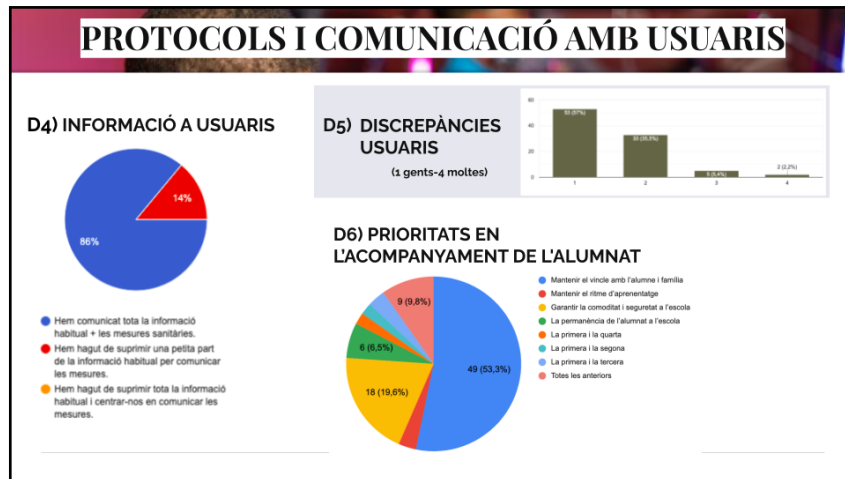
NO han tingut assessorament..

Habitants	Nombre	Percentatge
0-4.999	7/12	58%
5.000-9.999	13/26	50%
10.000-19.999	9/20	45%
20.000-50.000	8/20	40%
Més de 50.000	5/15	33%

PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS TIPUS DE CENTRE	La majoria dels conservatoris l'ha realitzat l'equip directiu, i també en les escoles d'arts.	Conservatoris i escoles d'arts estan en pobles grans o ciutats
SEGONS HABITANTS	-En escoles de pobles grans hi ha equip directiu, en canvi a pobles petits només un director/a. -Resultat exponencial: com menys habitants tenen els pobles, menys ajuda per part d'ajuntaments o altres òrgans.	Pobles més petits, menys assessorament en protocols que pobles grans o ciutats, ja que en aquestes l'administració municipal està més estructurada i té capacitat per a recolocar recursos.

És rellevant que de les 93 escoles, **42** no han tingut assessorament a l'hora de fer els protocols.



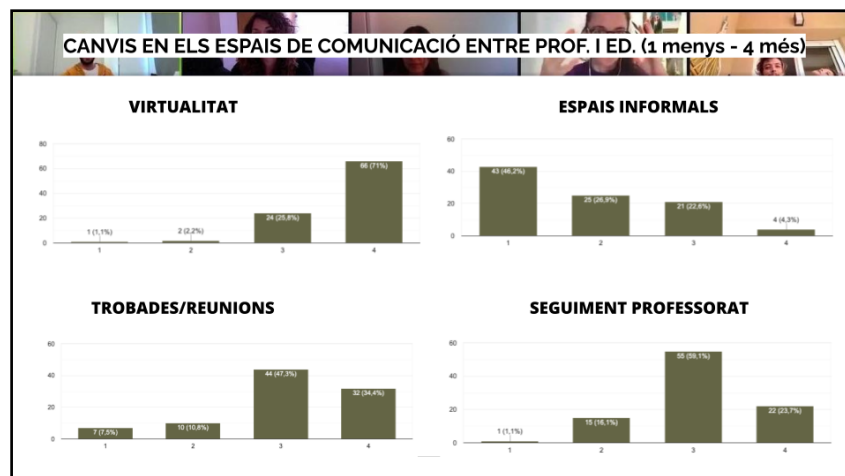
PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS TIPUS DE CENTRE	-Escoles d'arts prevalen el vincle totes menys una, i conservatoris 4 prevalen el vincle, 3 la seguretat.	
SEGONS HABITANTS	-Mantenir el ritme d'aprenentatge: 4 escoles (4'3% de la mostra), de pobles petits (menys de 10 mil hab) -Permanència alumnat a l'escola: 8 escoles (8'6% de la mostra), també de pobles petits.	Pobles petits pateixen per la permanència dels alumnes a les escoles, ja que al tenir-ne pocs d'entrada, no es poden permetre moltes baixes. (A més, tampoc han tingut ajuda dels ajuntaments - D2)

La majoria 86% de la mostra han comunicat tota la informació + les mesures sanitàries, això comporta que les famílies han rebut molta més informació de l'habitual.



RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT

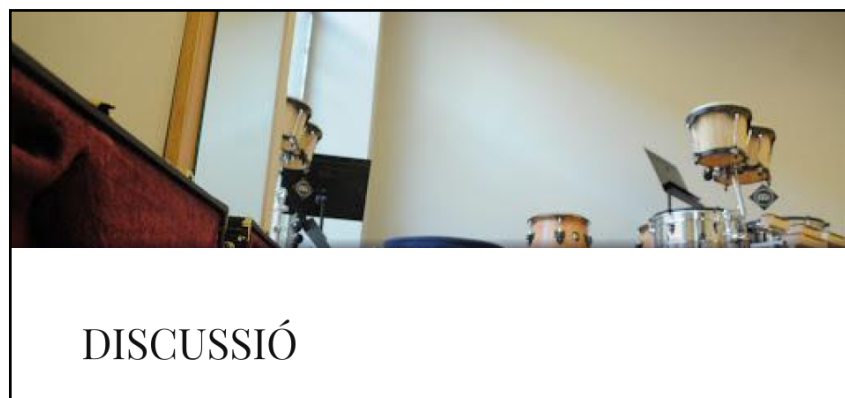


RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT		
	OBSERVACIONS	HIPÒTESIS
SEGONS TIPUS DE CENTRE	- 2 Conservatoris han fet molt més seguiment i cap Escola d'Arts (dues de les quals marquen menys)	Conservatoris - poc seguiment - necessitat de fer-ne més durant la pandèmia Escoles Arts - normalment + seguiment - pandèmia no se'n pot fer tant.
SEGONS HABITANTS	Veiem com escoles de pobles grans (20mil a 50 mil hab) tenen el % més alt de molt més seguiment de professorat. A més, en aquesta franja també és on marquen que han fet moltes més reunions. I en els pocs casos que n'han fet menys son de la resta de categories	Escoles mitjanes - no mecanismes de seguiment però prou professors com per necessitar-ne. Igual amb les reunions. Escoles petites - menys professors i no necessitat de mecanismes de seguiment. Escoles grans - ja hi ha mecanismes de seguiment prou estructurats.

E2) SENSACIONS DURANT 1R TRIMESTRE 20-21

F1) ACTIVITATS QUE ES SUPRIMEIXEN

Categoria	Quantitat	Porcentatge
100% hem suprimit tot tipus d'activitat externa a la docència habitual	40	43.0%
Hem suprimit entre el 50 i el 100% de les activitats	39	41.9%
Hem mantingut la majoria en format on-line	8	8.6%
Hem suprimit menys del 50% de les activitats	13	13.5%



- CONCLUSIONS GENERALS RELLEVANTS**
1. Les escoles de pobles grans o ciutats i les de gestió directa, han pogut mantenir millor la situació laboral dels treballadors.
 2. Els conservatoris tenen més baixes durant la primera onada i menys matricules pel curs 20-21.
 3. El 40% de les escoles suprimeix oferta educativa, quedant més afectats els conjunts vocals i instrumentals i l'etapa d'educació primària 0-7.
 4. 42 de les 93 escoles NO ha tingut assessorament a l'hora de fer els protocols. Com més petita és la població, menys assessorament han tingut.
 5. Les escoles de pobles petits han patit per la permanència dels alumnes.
 6. Les escoles pobles grans han tingut més dificultat per gestionar la relació entre professorat i equip directiu.
 7. Les emocions viscudes tenen a veure amb la incertesa, el cansament i la resiliència.

ANNEX 3: Diari de camp personal del grup de discussió membres ACEM

GESTIÓ DE LA SESSIÓ

1-Benvinguda i plantejament sessió (10min)

2-PRESENTACIÓ (20min)

-Explicar mostra

-Explicar les diferents agrupacions de dades, els packs i els resultats rellevants.

-Remarcar i clarificar contingut de les taules.

-A l'apartat C els packs estan ordenats per temàtiques, no per ordre de preguntes

3-DISCUSSIÓ (30min)

4-Conclusions i passos següents.

NOTES DE CAMP

-No dir ni arriscar-se (almenys en l'informe que enviarem) a fer hipòtesis que no sabem. És a dir, a l'informe hi posem les dades objectives perquè si hi afegeixo "les escoles d'arts son menys consolidades, o els conservatoris semblen haver previst menys" és una "acusació" massa directa i no comprovada.

-Ordenar els gràfics per edat o per tipus de programa, estan alguns conceptes desordenats.

-Borrar algunes paraules del grafic de sensacions que no tenen gaire sentit.

-Comprovar bé altre cop a les dades generals si realment en les escoles privades tenen moltes més baixes que la resta, perquè sembla que si però no en faig gaire èmfasi.

-Mirar bé quants conservatoris hi ha i dir a la mostra que en falten molts dels que hi ha, és a dir, que la mostra no és representativa del total de conservatoris.

-DADES: Ens han faltat dades sobre numero d'alumnes de l'escola, sobre regió on es situa l'escola, ja que també haguessim extret dades molt rellevants (pel que ells han detectat com a ACEM).

-PROPOSTA DE FUTUR: Si fem aquesta mateixa enquesta sense la pandèmia, com sortiria? Comparar la situació durant la pandèmia i després.

ANNEX 4: Informe enquesta escoles ACEM

Aquest informe és un recull dels resultats de l'enquesta realitzada al gener del 2021, i es va enviar al març de 2021 a totes les escoles associades a l'ACEM.

2020-21

INFORME ENQUESTA ESCOLES ACEM

La crisi Covid-19 a les escoles de música catalanes



Elaboració informe: Júlia Espinet Alegre

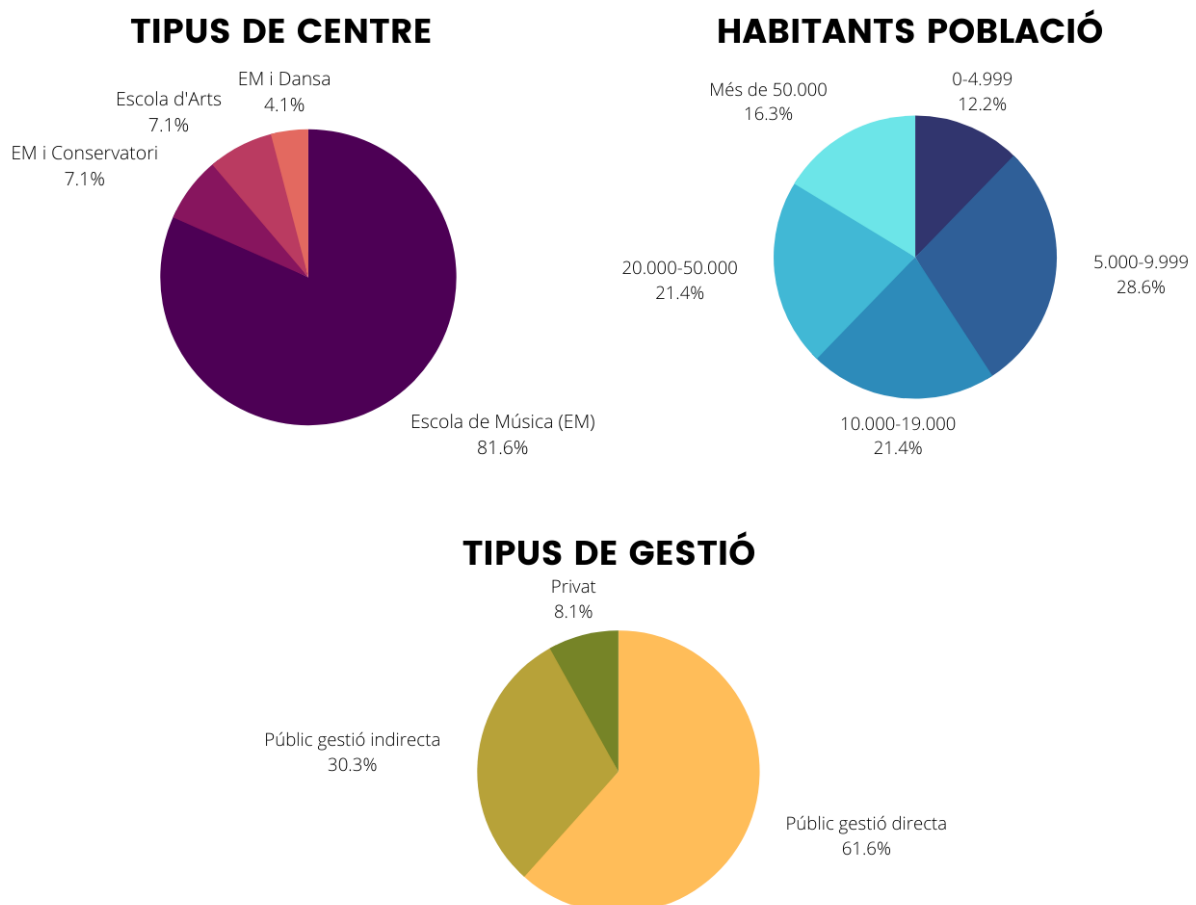
esmuc
ESCOLA SUPERIOR DE MÚSICA DE CATALUNYA

acem
associació catalana d'escoles de música

INTRODUCCIÓ I MOSTRA

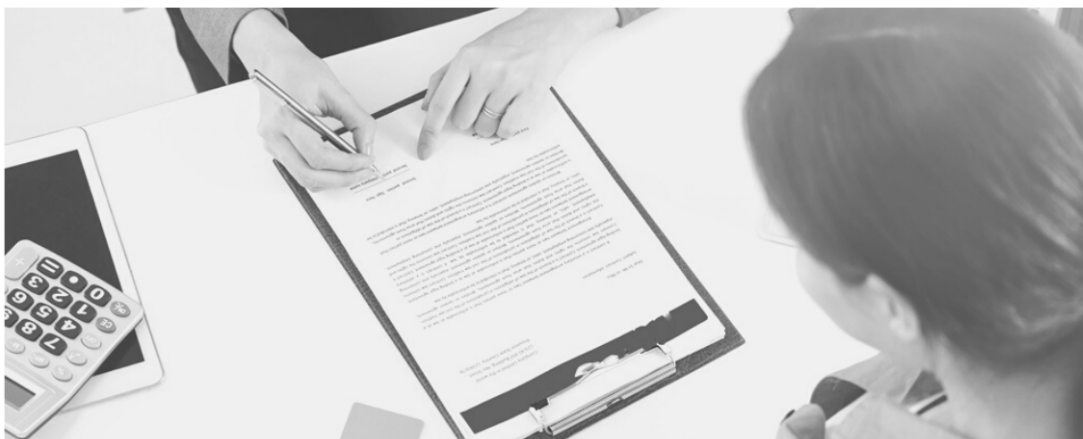
A continuació es presenta l'informe de resultats de l'enquesta llançada el Gener de 2021 a les 134 escoles de l'ACEM. L'enquesta s'ha realitzat en el marc d'una investigació sobre l'impacte de la crisi Covid-19 a les escoles de música catalanes, a nivell laboral i econòmic però també a nivell socioemocional. La investigació és fruit d'una col·laboració entre l'ACEM i una estudiant de l'ESMUC que realitza el Treball de Final de Grau sobre aquesta temàtica.

Contesten l'enquesta **93 centres** que es poden classificar mitjançant 3 categories:

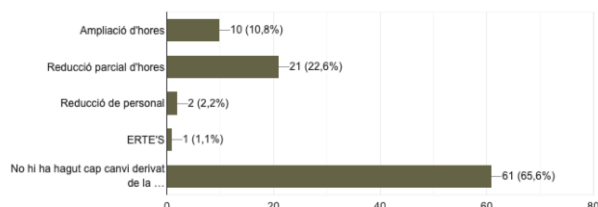


Cal tenir en compte que els centres que contesten son **un 70% del total**, i que contesten el 57% de les EM i Dansa, el 46% d'EM i Conservatori, el 100% de les Escoles d'Arts, i el 70% de les Escoles de Música que formen part de l'ACEM.

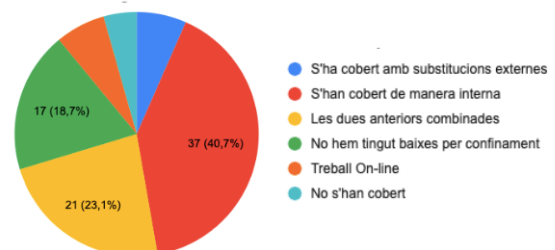
DADES LABORALS I ECONÒMIQUES



B1) CANVIS EN LA SITUACIÓ CONTRACTUAL DEL PROFESSORAT

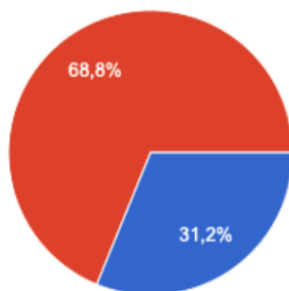


B2) GESTIÓ DELS CONFINAMENTS



B3) DESCOMPTES O BEQUES

● Sí
● No



Si és que sí, de quin tipus?

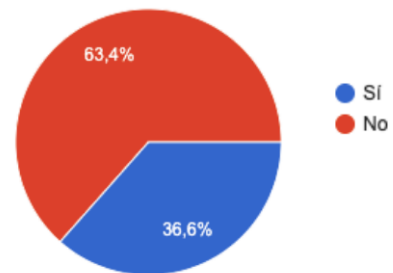


MATRÍCULES I BAIXES

C1) DISMINUCIÓ DE MATRÍCULES RESPECTE EL CURS ANTERIOR



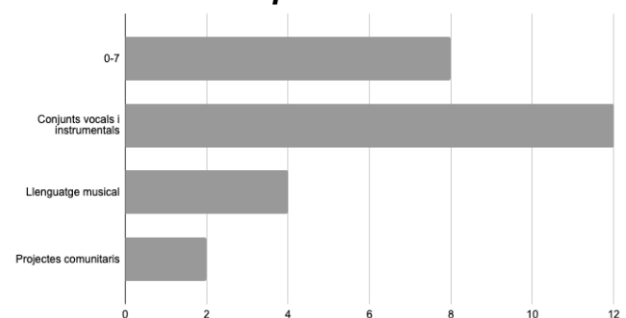
C2) REDUCCIÓ DE L'OFERTA EDUCATIVA



C3) GESTIÓ DEL COBRAMENT DE QUOTES



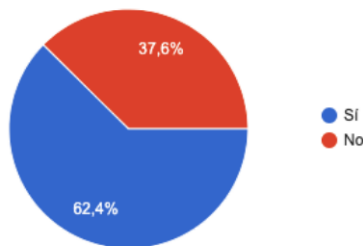
Si és que sí, quines assignatures s'han suprimit?



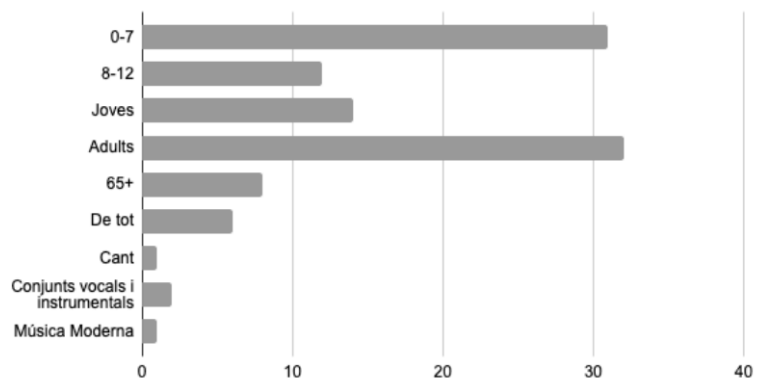
78'5% de les escoles ha tingut menys matriculacions respecte el curs anterior.

MATRÍCULES I BAIXES

C4) ES VA PREVEURE LA GESTIÓ DE QUOTES EN CAS DE TANCAMENT?



C5) SECTORS ON S'IDENTIFIQUEN MÉS BAIXES



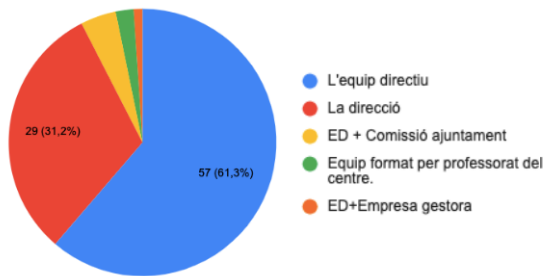
36'6%

de les escoles ha suprimit oferta educativa, sent els conjunts instrumentals i vocals, i l'etapa 0-7 anys els sectors més afectats.

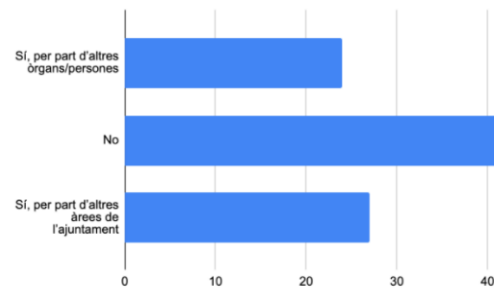


PROTOCOLS I COMUNICACIÓ AMB USUARIS

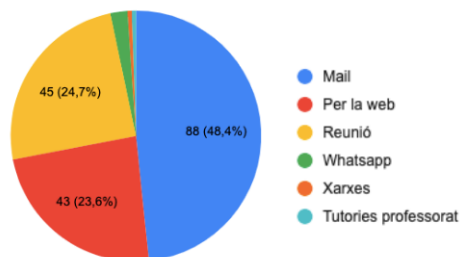
D1) ELABORACIÓ PROTOCOLS



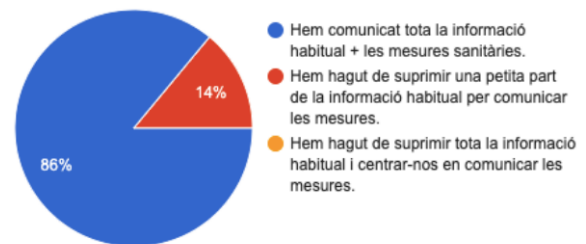
D2) ASSESSORAMENT EN PROTOCOLS



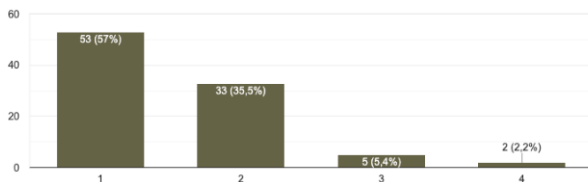
D3) COMUNICACIÓ PROTOCOLS A USUARIS



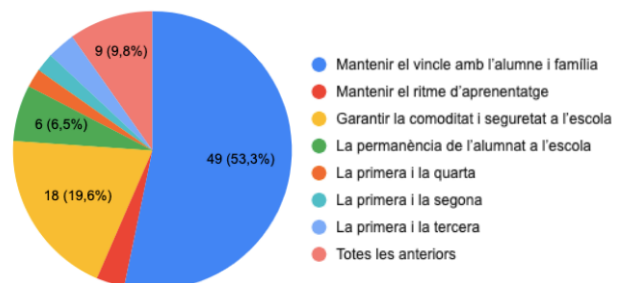
D4) INFORMACIÓ COMUNICADA A USUARIS



D5) DISCREPÀNCIES USUARIS (1 gents - 4 moltes)



D6) PRIORITATS EN L'ACOMPANYAMENT DE L'ALUMNAT



Quins centres NO han tingut assessorament?

Habitants	0-4.999	7/12	58%
	5.000-9.999	13/26	50%
	10.000-19.999	9/20	45%
	20.000-50.000	8/20	40%
	Més de 50.000	5/15	33%

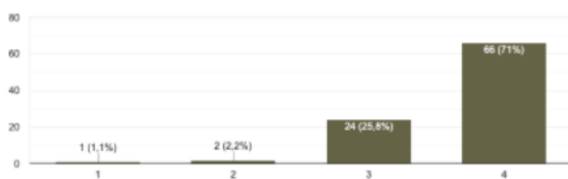
42

de 93 centres **no** han tingut assessorament per fer els protocols, sent les poblacions petites les més afectades.

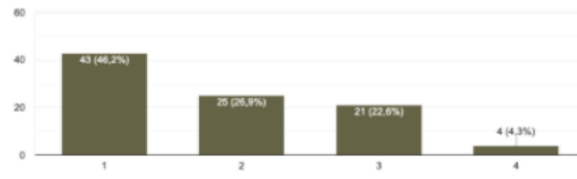
RELACIÓ DIRECCIÓ I PROFESSORAT

E1) CANVIS EN ELS ESPAIS DE COMUNICACIÓ ENTRE EL PROFESSORAT I L'EQUIP DIRECTIU (1 mesys - 4 més)

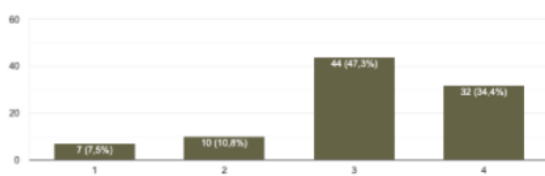
VIRTUALITAT



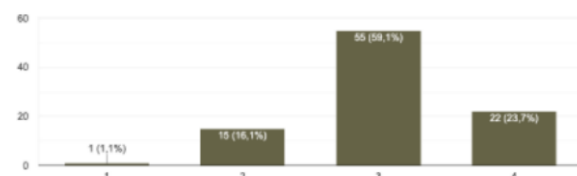
ESPAIS INFORMALS



TROBADES/REUNIONS



SEGUIMENT PROFESSORAT



Augmenta la virtualitat i es disminueixen els espais informals.
Tendència a fer més reunions i més seguiment personal del professorat.



Enquesta escoles ACEM | La crisi Covid-19 a les escoles de música catalanes | Júlia Espinet

6

ANNEX 5: Transcripcions entrevistes

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 1 (CENTRE D)
FOCUS	<p>Tres elements:</p> <p>-Des d'un punt de vista logistic: previsio per aplicar les mesures, que totes les mesures funcionin fluides, i que aquestes es comuniquin amb les families. I amb la corresponsabilitat del professorat a l'hora de pensar com prendre el temps necessari a classe per comunicar bé i fer que aquestes mesures formin part del procés educatiu: traslladar la responsabilitat de que fer musica en grup ara també vol dir això. Van voler que NO NOMÉS sigui una part de logistica sino que també formi part del procés educatiu dels alumnes i del professorat.</p> <p>-Des d'un altre punt de vista: fer significatiu els aprenentatges. Ja que deixarem de fer concerts a la ciutat o esdeveniments en escenaris que li donaven sentit al que feiem durant el curs. Es el principal educatiu del que fem: aprenem a tocar perquè després participem a les festes de X barri. Per tant necessitavem anar pensant com fer significatiu aquests altres aprenentatges: encara estem en procés de tot això.</p> <p>-Quins dels aprenentatges com a professorat hem tingut durant el confinament anterior i quins podem incorporar, quins ens poden servir aquest curs, tant si estem a classe com si es cancelen les classes presencials.</p>
Cultura organitzativa	<p>Hem girat l'edifici, ara entrem a través del pati del darrere que és més espai que l'entrada habitual, per tant, hi un espai mes gran on fer files, on esperarnos a fora...Es un canvi que m'agrada bastant i quan s'acabi sere partidari de mantenir.</p> <p>L'estructura organitzativa a nivell de personal ha seguit igual, potser han canviat els rols o les tasques de cada càrrec amb un important lideratge de les coordinacions que sempre tenen en tots els temes. També, la persona responsable de produccio ha tingut un paper molt important a l'hora de dir si els espais eren els adequats a les ratios, a distribuir aules, etc. Però a nivell de programes, de grups, no hi ha hagut canvis substancials. La gran majoria d'activitats s'han mantingut amb els grups habituals i horaris, potser en algun cas traslladats en espais més grans. Si que en molts pocs casos s'ha passat a fer una activitat quinzenal, en assignatures de fomacio complementaria (que son les que complementen amb aprenentatge de llenguatge musical a l'instrument i el conjunt), per l'espai que eren i el num de gent que son es va decidir ferho aixi. Tambe ha passat amb els 2 conjunts vocals de 7-9 anys. Pero no son assignatures que siguin el nucli del programa.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 1 (CENTRE D)
Comunicació i diàleg	<p>El canvi principal és que ningú pot entrar a l'escola, és a dir, només entra qui té classe aquella hora, aquell dia. No poden venir acompanyats. I per tant, implica un canvi important, perquè desapareix l'espai de socialització i comunicació de la recepció.</p> <p>Vam enviar un protocol a les famílies perquè tinguin la informació, perquè l'han de tenir. Però també vam enviar una consigna general que era: vosaltres veniu a l'hora que teniu classe i deixeu-vos portar, us aniran guiant i us aniran dient. No ho fem tant complicat, perquè al final per una família és una activitat que fa un dels seus fills un cop a la setmana, tenen molts protocols de molts centres...per tant, vingueu a classe, vingueu amb temps i feu cas del que se us demani.</p> <p>També vam fer una reunió online, que mai n'havíem fet (sempre presencial), una de general per explicar el plan del curs, les novetats, etc. A aquesta reunió no acostuma a venir gaire gent, de fet molt poca. I en canvi, aquest any van venir més de 200 persones, quan estavem parlant de que abans venien 30. Es va començar moltíssima gent, molt activa al xat. És una d'aquelles coses que ens agradarà recuperar, sense renunciar a les reunions presencials per alguns programes específics.</p> <p>A més, la reunió no era sobre el COVID, vam dir que fariem esment a les 4 línies generals, no explicariem el protocol (ja el tenen per escrit), la reunió era per explicar allò important que venim a fer, música teatre i dansa: objectius, activitats, moments del calendari.</p>
Formació i col·laboració	<p>El curs passat (confinament), van emergir tot de recursos formatius per tot arreu, alguns dels quals el nostre professorat s'hi ha apuntat i també nosaltres mateixos vam autoproduir alguns vídeos tutorial. També vam crear bancs interns de recursos que el professorat pot anar avocant allà per a compartir amb la resta i a les reunions aprofundir i compartir.</p> <p>Cada professor ha hagut de fer servir el seu propi material, tot i que ara aquest segon "tancament" els professors poden anar a l'escola a fer servir el material. Si hi anessim tots alhora no podríem clar...Hem de ser molt conscients que el professorat ha fet servir el seu material i els seus espais, també els de casa seva, i saber que es una situació anòmala, no desitjada ni desitjable,</p>
Construcció de valors	<p>Sobretot en el confinament del curs passat, hi va haver un redoblament de forces a les xarxes socials, per vincular més la comunitat a aquestes xarxes, una setmana en què penjàvem tot de vídeos, directes, etc. Va fer que tinguéssim més visites.</p> <p>I també ha estat un moment perquè la gent prengui consciència de tot el que passa a l'EMCA, perquè al classroom per exemple vaig penjar el vídeo de fa anys de què és l'emca i ho vaig enviar a totes les famílies, i prengueu consciència de que encara que vingueu 1h a la setmana a fer música i moviment, que en aquesta escola hi passa toot això, i per tant, hem intentat mantenir aquesta consciència de que és una cosa molt diversa, complexa i molt rica.</p>
Compromís amb l'entorn	<p>Nosaltres SOM ajuntament. Amb les escoles primària (que entrem a mes de 10 cada setmana), i les decisions que havien de prendre en el marc de la seva autonomia, nosaltres ens havíem de coordinar amb elles per nosaltres poder seguir l'activitat que fem allà. La fórmula ha estat diferent amb cada escola i canviant amb les diferents circumstàncies.</p> <p>En contacte amb l'Acem (som membres des de sempre), ha tingut un paper molt important en referència a demanar aclariments de coses que no estaven clares. Perquè des del govern no ens han inclòs o no han estat prou concrets.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 1 (CENTRE D)
Relacions socials	<p>Tots en una reunió podem tenir un moment més aspre i una confrontació més contundent, i abans, tots els de coordinació anàvem a dinar junts. Anàvem a fer una pizza els divendres, i ara no ho anem a fer. Ara si has tingut una paraula aspre, penges, es una sensació personal però trobo a faltar, la sensació de no passa res, no ens enfadem, podem ser més conduntents però després dinem i riem. Els espais informals de cohesió han desaparegut.</p> <p>I els espais informals de pensar i parlar també han desaparegut. Ara tot són reunions. i estava bé anar fer un cafè al costat i parles de feina, no és una reunió de feina, però vas xerrant i surten les idees, de com solucionar X cosa o de com innovar! Aquests espais tampoc els tenim i és difícil una vidiotrucada de pensar en blanc.</p> <p>Hem perdut els espais informals que cohesionen la comunitat.</p>
Cures dels equips	<p>“i saber que es una situació anòmala, no desitjada ni desitjable”(continuació de formació). Crec que no ens n'hem d'amagar, intentarem fer el millor que sapiquem i al·lo més valuós que puguem fer de manera online, però no creiem que sigui la millor manera de fer-ho, perquè sino ja ho fariem. Per tant, crec que hi ha formacions interessantíssimes de recursos online i es poden saber fer mil virgueries, i com a opinió personal: hi ha coses molt interessants però no ens hem d'oblidar que NO ÉS com volem treballar, ens podem formar perquè mentre duri tot això fer alguna cosa valuosa, però no és la manera de treballar. No podem fer la nostra feina, per tant, fem una altra cosa mentrestant que ens mantingui connectats.</p> <p>Hi ha una sensació compartida de tot això al claustre.</p> <p>El 12 de març vam anar a dinar amb els companys, i quan vam tornar a l'escola ens van dir que cap a casa, vam marxar i fins el setembre no ens vam tornar a veure. Va ser molt bèstia, molt fort.</p> <p>A l'arribar a casa vam redactar un document amb unes consignes, quan encara no sabem què passaria però sí que tenim algunes coses clares:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El que fem a l'EMCA no es pot fer online, partim d'aquí. Deixarem de fer classes durant un temps. A partir d'aquí, hem de fer unes propostes que es puguin fer des de casa, que minimitzin els efectes negatius d'aquesta aturada i que mantinguin el vincle d'aquest alumnat amb les arts i amb l'EMCA, i de la seva família també amb la comunitat. Això ho farem amb 4 principis: <ul style="list-style-type: none"> 1-Coherència amb els programes: aquell alumnat que fa un programa més intens o amb un objectiu més professionalitzador, tindrà un seguiment més intens, aquell que ve 1 hora a la setmana tindrà un seguiment proporcional a això. 2-Coordinació: que tingui sentit i els diferents programes i equips vagin coordinats i de la mà. 3-Conciliació: amb la situació del professorat a casa, ja que n'hi havien de complicades. I amb la situació de l'alumnat. No passava res si algun alumne no pot fer classes online. 4-Autonomia: que cadascú, de tots aquests condicionals que he dit, pugui trobar la millor solució per a cada cas. Autonomia no vol dir freelance, vol dir que coherentment amb el programa, coordinant-me amb els diferents equips i atenent a la situació familiar i personal meua i de l'alumne, trobo quina es la millor solució. Moltes vegades es una opció sincrònica, de trucada o classe online, i a vegades és asincrònica, enviant material, vídeos, recomanar activitats. <p>SENSACIONES: És difícil parlar per tothom, per una banda, al tornar al setembre, tot estava preparat però no sabem com passaria a la pràctica. I la veritat es que ens vam sentir segurs, contents de que funcionava, no hi havia gents d'inseguretat i no hem tingut cap contagi. Per altra banda, extranyesa de fer les classes amb mascareta, afecta molt més del que ens pensàvem, cantar i comunicar amb mascareta.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 1 (CENTRE D)
	<p>I un darrer element, aquesta tristesa de veure com de dèbil era tot allò que havíem construït i aconseguit. L'EMCA hem estat reconeguts per ser un mirall de la ciutat, per aconseguir que aquells que venen perquè les seves famílies creuen que és important la seva educació artística, i aquells que venen perquè s'ha fet una feina des de les escoles primàries de posar-hi un programa formatiu, una educadora social que els estira, que insisteix, que analitza cas a cas...aquests són els primers que han caigut. Hem tingut moltes més baixes que d'altres anys, i aquests són els primers que cauen, per motius econòmics i la situació en general, gent que se sent més espantada....També moltíssimes quarentenes cada setmana, i per tant, els grups són continuament canviant.</p> <p>Molta feina d'administració de trucar aquells que van dir que vindrien però no han vingut, de qui està en quarantena...llavors tens aquesta sensació de provisionalitat perquè el grup mai és estable i per totes les circumstàncies canviant. Per tant, sí, ESGOTA. Sensació d'un any com mig perdut, que intentem fer lo més guai que podem, però com que tots aquests canvis ens ocupen molt (a nivell logístic), no ens ocupem del plan del curs.</p> <p>En tots els cursos hi ha una part de l'energia destinada a que la màquina funcioni: fer les classes, preparar, fer concerts, etc. I hi ha algunes coses que són noves i que es l'atenció de l'any: programes amb nadons per ex. o element de reflexió tipus reformular l'avaluació, etc. Per tant, com que perquè la màquina funcioni es necessiten molt més esforços que altres anys, esgota perquè t'agradaria sentir que cada curs ha passat alguna cosa nova, innovadora, que ha millorat el teu centre, etc.</p>
Espais de participació	<p>Estem fent només reunions online, tant les reunions de coordinació com de professorat. Tot el professorat ens reunim el primer divendres de cada més (unes 50 pax), l'equip coordinació que som unes 17 pax, també ens reunim un cop el més (el 3r divendres). De manera que l'equip de coordinació s'està veient cada 15 dies. Ho estavem mantenint 15enal i online, però ara amb el tancament hem hagut de fer moltes reunions d'urgència, alguna de complementària...com ja va passar el confinament, que l'equip de coordinació, encara que fos per coses molt executives, ens estavem reunint cada setmana. Cadascun dels equips, també s'està reunint més. P.exemple, l'equip de vent ens reunim un cop al més i ara ens estem reunint cada setmana (molt executivament també, de menys d'una hora). Estem fent servir una màquina que no funciona tant sola com la que estem acostumats. Normalment ens reunim un cop al mes perquè el dia a dia ja funciona molt sol, les reunions serveixen per planificar estratègicament i fer seguiment, però en el moment que ens trobem amb una resposta telemàtica, hem de desplegar eines noves que necessitem més sovint.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 1 (CENTRE D)
Conflictes i convivència	<p>Sobretot el fet de ser conscients que el que fem no es pot fer online.</p> <p>Que tal com han estat anunciades les mesures, no han facilitat l'adaptació. Vam veure publicat a les 7 del matí que aquell dia no hi hauria classes. S'estava parlant, s'estava discutint, aviam si a les escoles de música se les considerava, COM SÓM, centres educatius o no. I que clar, si ho haguéssim sabut, en comptes del mateix dia, uns dies abans, tu també marxés de classe sabent que no tornaras a veure els alumnes en unes quantes setmanes, i per exemple, que s'agafin l'instrument. Aquest desplegament, es molt més fàcil fer-lo si ho saps amb una petita antelació.</p> <p>De fet avui a la matinada, s'acaben les mesures actuals i encara no sabem oficialment com queden. Igual demà a les 7 del matí ens trobem que tenim classe a la tarda, i hi poden haver molts problemes, des de persones que no hi són, com tot el desplegament logístic.</p> <p>També, les conseqüències econòmiques i socials, com tot de famílies que ja no s'ho poden permetre, o que se senten que no volen estar amb contacte amb tanta gent... això ha afectat a la quantitat i a les característiques de l'alumnat que tenim.</p> <p>Una altra cosa, quan va venir l'alumnat nou a matricular-se, no es pot quantificar, és una sensació però la gent que venia tots eren molt més benestants, més blancs, més catalanoparlants, etc. Que ja és un perfil que ve a l'emca, però molta gent no estava venint, perquè fer tota la difusió en línia deixa fora dels espais de difusió a bona part. La bretxa digital no és només no tenir connexió a internet i ordinador, qui més qui menys en tenen. És també entendre com funciona aquest procés de preinscripció online, entendre els programes, etc. I això ha deixat fora a bona part de la gent i ens haurem de recuperar d'això. (Encara està per quantificar).</p> <p>La bretxa digital a les classes online, també és tenir un ordinador, un espai, una porta que tanca, i poder estar concentrat amb tu aquesta hora. Això no tothom ho té. La logística familiar.</p> <p>Però no ha generat conflictes perquè ja anavem amb la idea d'atendre amb la millor resposta a cadascú. És asimètric però ho ha de ser, perquè les situacions són asimètriques.</p>
Altres	<p>És important parlar del que acaba de passar arrel dels conservatoris i escoles de música, que no se'ns ha considerat centre educatiu, i això preocupa com a precedent. Tenim inspecció educativa, tenim uns currículums aprovats, tenim uns requisits de titulació del professorat, d'espais, etc. I que pertant, som centre educatiu, i que de cop no sens hi hagi considerat, preocupa com a precedent.</p> <p>Nosaltres entenem, i crec que està molt bé el comunicat de l'Acem, que estem en una pandèmia, i que una mesura necessària sigui que no fem classes, però el que no pot ser és que si a la resta de centres educatius se'ls hi permet una presencialitat, a les escoles de música No. Més per aquest desequilibri, no tant per si s'han de suspendre classes o no, sino perquè no te cap sentit que un conservatori faci un 50% de presencialitat, que les escoles que tenen infants més petits...l'esque l'associació de conservatoris també diu això, també creuen que no té sentit, no es una gelosia entre escoles de música i conservatoris, perquè els conservatoris també tenen escola de música.</p> <p>I pel que fa a les QUOTES, a l'hospitalet s'ha aturat el cobrament íntegre de les quotes tant al primer confinament com aquest. I a mes a mes, es va fer amb doble lògica:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No estem fent classes presencials -Economia de les famílies: per descarregar les despeses de famílies que segur que la majoria ha perdut ingressos

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 2 - (CENTRE C2)
FOCUS	Estar preparats per si tornavem a estar confinats. Quan va passar vam haver de reaccionar molt bé pero com vam poder, i ara ja no tocava això. Ara tocava que si tornava a passar, NO ATURAR EL CURS. Tirar endavant estant ben preparats.
Cultura organitzativa	<p>Elaborar un pla de reobertura, fet al juny i retocat al setembre. Deixar molt clar des del pla com treballariem des de l'inici de curs i amb dues linees de treball:</p> <p>1-Com afrontar la nova normalitat a nivell presencial: el covid a les aules i totes les mesures que s'han de prendre. Com fer que l'escola sigui molt segura. Deixar molt clar de COM obrim les portes: grups mes petits, reubicacio d'espais, treballar amb mascarees, gel i distàncies, ventilacio, normes de circulacio dins el centre, etc. Demanant material i recursos a l'ajuntament.</p> <p>Que el professorat també tingui clar com afrontar tot això.</p> <p>2-Què passa amb els confinaments (tant particulars com generals): molt temps dedicat a l'estiu i a principi de setembre planificant tot això. Preparació conjunta amb l'area d'informatica de l'ajuntament. Estudiar i garantir les condicions tecnologies que informatiques tant del centre com de cada professor a casa seva. Que no hi hagi greuges comparatius entre els diferents apartaments.</p>
Comunicació i diàleg	<p>Enviar molts missatges tant a professors com a families, sent molt transparent. Explicarho tot, el que hi ha i el que fara l'escola per afrontarho. Donant molt espai als dubtes.</p> <p>Ara tots necessitem explicacions i respostes, encara que no siguin definitives.</p> <p>Perquè des de dalt no ens donen les respostes que voldriem per tant si trobem algu al costat que s'esforça per donarte una explicació, s'agraeix molt.</p>
Formació i col·laboració	<p>Durant l'estiu vam rebre informacio per part d'Acem i Accat de molts cursos per preparar-nos i els professors que ho necessitaven ho han anat fent, des de l'estiu fins i tot ara en continuen fent.</p> <p>El cap d'estudis, era informatic abans de dedicar-se a la musica i ell ens ha ajudat molt també.</p> <p>A més han fet un sistema d'acompanyament dels professors mes joves i experts en tecnologia, cap als altres professors que ho necessitaven. Als professors que manifestaven o que veien que els era mes feixuc el tema de tecnologies, els assignava un acompanyant que l'ajudava i el guiava en el procés.</p>
Construcció de valors	<p>Els alumnes es mereixen un 10: han estat tot el mati a un altre centre educatiu, i venen alligonats a l'escola, ja saben el que poden fer, i venen contents, rient i xerrant, donant vida. L'inici de curs no ha estat complicat gràcies a l'alumnat.</p> <p>Som centres artistics, no estem pensats per teletreballar. La musica es vivencial, i per molt que ens reinventem i ha l'element humà que és insubstituible.</p> <p>Es vol donar la imatge d'optimisme, de seguir endavant, i de recolzament a qui ho necessiti.</p> <p>Internament ens queixarem i ens enfadarem, però hem de donar la sensació de que som aquí, perquè les escoles som aquí i tenim moltes ganes de continuar sent-hi, amb un somriure perquè la nostra feina és molt important i s'ha d'entendre.</p> <p>Donar el missatge a les famílies de que el que estan fent és un esforç que val la pena.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 2 - (CENTRE C2)
Compromís amb l'entorn	<p>El nostre titular es el servei d'educació de l'ajuntament de granollers i ens han ajudat moltíssim, amb el que poden. A granollers hi ha molts centres educatius municipals (escola de música, escoles bressols, de dansa, institut, etc.), ens han ajudat logísticament sobretot i a nivell de material i riscos laborals.</p> <p>Com escola de música som ACEM, i com a conservatori del ACCAT. Cada dia hi havia missatges al grup de whatsapp.</p> <p>Al principi de confinament anaven cada escola pel seu compte i sobretot fent preguntes a títol individual al departament d'educació de la generalitat o als inspectors. Fins al moment que la Gene va dir que tots aquests dubtes s'havien de gestionar a través de les juntes de l'acem i l'acat. Dues juntes que estan fent uns super sobreesforços per comunicar-se amb el departament i traslladant tota la informació.</p> <p>Les escoles estem veient que malgrat els esforços que fan les juntes, no ens tenen en consideració des de dalt. Som un granet de sorra tant petit, que tenim una sensació que ens tenen abandonats i no saben ni què fem ni la importància de l'educació artística en el nostre país. És molt trist.</p>
Relacions socials	<p>El claustre s'ha anat modificant al llarg del temps (per sort!) i hi ha perfils de professors que estan més preparats a nivell de coneixement tecnològic que d'altres, i això ha jugat un paper molt important, ja que la meitat són entre els 45 i els 60, i l'altra meitat són molt més joves. Treballen molt més ràpidament, es reorganitzen més ràpid. Per tant l'altra part del claustre ha hagut de fer un sobreesforç.</p> <p>El treball en equip ha estat el que en quedarà de tot això, hem après a treballar en grup de veritat, perquè quan tot va bé és fantàstic, però quan no va bé, escoltar-nos, cuidar-nos, i treballar i fer que tot tiri endavant, això és aprendre a treballar en equip.</p>
Cures dels equips	<p>La dificultat d'adequar-se a una normalitat molt diferent: es trenquen les rutines de sempre i s'han d'agafar nous hàbits. Sobreesforç.</p> <p>Han parlat molt de com se senten - hi ha diferents elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Som professionals, les ordres ens venen de dalt i hem de reaccionar de certa manera, amb professionalitat. Entenem que estem amb període de crisi i ho fem. -Per altra banda som persones, i la covid ens està tocant d'aprop a nivell personal també. <p>En certs moments les reaccions són de motivació, de tot ho podem, etc. Però en altres són de desànim.</p> <p>No podem fer el que ens agrada: costa respirar, no podem anar a pendre alguna cosa amb els companys, no podem anar a veure concerts, etc. Barrejant això amb el sobreesforç que estem fent, doncs és normal que de vegades no s'entenguin les coses al primer moment.</p> <p>PER AIXÒ: Totes les reunions o bé al principi o bé al final sempre tenen un espai de reflexió, de parlar com estem, obertament, com a persones, no com a professors, entenent-nos i escoltant-nos, recolzant-nos.</p> <p>El suport psicològic ha estat clau, i a mi com a part directiva, em toca donar aquest suport i fer molt seguiment dels companys, de trucar-los, escoltar-los, etc. L'element emocional ens pot jugar males passades, i no és fàcil el que estem vivint, per molt poder d'adaptació que tinguem.</p>
Rols de poder	<p>El pla de reobertura ha estat redactat per la directora però l'equip directiu (cap d'estudis, dos secretaris acadèmics, i tots els caps de departament), l'ha elaborat i li ha passat tota la informació a la directora necessària, ella el que ha fet ha estat recopilar-ho tot i posar-ho en un mateix document. Per tant hi ha hagut molt treball conjunt al llarg del juliol per a no només elaborarlo sinó garantir que estigui ben fet i que el retorn a les aules sigui segur.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 2 - (CENTRE C2)
Espais de participació	<p>Ha passat el que ha passat al país: reunions telemàtiques, gabinets de crisis, moltes més reunions per a reorganitzar-ho tot. Tot i això, al juny, tenim les proves d'accés i vam tenir una primera reobertura, per fer les últimes classes de preparació i les proves. Per tant, allà es van poder veure les cares i trobar-se, estranyament, però per sort, fent un últim claustre presencial (amb totes les mesures). A partir d'allà, ja ho han fet sempre tot telemàtic. Estrany el fet de ara poder veure's, ara no, alguns es reuneixen presencial, alguns no. Així doncs, finalment hem decidit fer-ho tot telemàtic.</p> <p>Moltes més reunions, perquè els de dalt, ens obliguen a fer reunions en horaris i dies intempestius, quan el govern ha comunicat mesures d'un divendres per un dilluns i t'has de reunir en cap de setmana...El claustre està responent maravellosament bé. Molt cansats però bé. Més claustres, més reunions, telemàticament i en horaris no previstos.</p>
Conflictes i convivència	<p>Conflictes:</p> <p>-Classes telemàtiques:</p> <p>-Informàtica: hi ha alumnes que tenen mala connexió, professors amb no tantes eines. Desànim didàctic: com podem ensenyar i aprendre música d'aquesta manera tant contradictòria?</p> <p>Aquests elements poden arribar a ser ajudes, ens complementen, però no són un substitut de les classes i l'aprenentatge.</p> <p>Es respira en general resignació, és el que toca, per això no hi ha hagut tants conflictes a nivell de famílies i alumnes. Els professors a vegades es queixen però fan la feina perquè sap que és el que toca, no posa traves perquè tot ja és prou complicat.</p> <p>De famílies com sempre: algunes encantades, altres que voldrien que hi hagués més restriccions i d'altres que s'ho prenen a la lleugera, o que diuen que això no funciona, que no va enlloc. Tot i això, aquests últims són pocs.</p> <p>Sembla com si ara som víctimes tots, víctimes de la covid.</p>
Altres	<p>Parla una estona sobre el conflicte dels conservatoris i escoles de música i la dificultat de la logística en el moment que uns eren telemàtics i els altres presencials i després mig-presencials.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 3 (CENTRE B1)
FOCUS	<p>A nivell d'alumnat seria mantenir de les maneres que sigui possible el vincle amb l'alumnat que tenim. No hem prioritzat tant anar a buscar nous públics, que també, però no ha estat la preferència, sino la gent que tenim a l'escola, mantenir el vincle com sigui. Sobretot amb la gent que forma part dels grups, siguin de la matèria que sigui.</p> <p>A nivell de diners, la prioritat ha sigut invertir bastant amb equipament, despesa per posar càmeres a totes les aules, taules de so a totes les aules, microfonia,...perquè en cas de recuperar l'activitat presencial, poder atendre tota la gent en streaming que està confinada. I alguna de les aules grans de l'escola transformarho en el que podria ser un tipus "Plató" per si algu vol enregistrar les seves classes, si vol preparar algun producte, etc. I també a nivell de diners, en els projectes comunitaris, hem comprat instruments per tots els alumnes. O sigui, que no hagin de compartir els instruments. Hem gastat una burrada en instruments.</p> <p>Les escoles primària tothom ha volgut continuar, però clar es barrejaven tots els instruments i es compartien, si teniem 50 alumnes de corda només hi havia 25 instruments, i hem hagut de comprar els 25 restants, els de vent també, etc.</p>
Cultura organitzativa	<p>Les funcions de l'equip directiu les revisem cada any, perquè cadascu sigui lliure. Però està molt clar que per exemple la figura de l'Anabel, ha deixat bastant de banda el que és un tradicional cap d'estudis que fa un seguiment cas per cas de l'alumnat, això ha quedat una mica més diluït entre tots, i la seva figura ha adoptat una part més tecnològica, que és amb una sola plataforma organitzar l'escola de manera online, que ho fa ella. Aquest és un perfil organitzatiu molt important, i tant la secretària com jo, també hem hagut de resituar-nos en aquest perfil, de deixar d'atendre segons quines coses, per a atendre tota aquesta escola que està penjada a la nube.</p> <p>Tot i això tenim una empresa contractada que ens fa suport al Teams perquè és una feina, i a més, hem hagut de fer molta formació.</p> <p>Tema espais, per sort per nosaltres ha estat bastant fàcil perquè els espais són bastant grans i no hem hagut de tocar gran cosa. Algunes coses les hem hagut de traslladar però ha estat fàcil, l'edifici també ens ha permès obrir moltes portes i finestres, hi ha moltíssims accessos i les entrades i sortides han estat molt fàcils. També ha estat una feina de consergeria, perquè d'una sola consergeria que teniem, doncs hem hagut de passar a 3 punts on hi hagi informació, on hi hagi atenció a les famílies i atenció immediata d'allò que pugui passar en qualsevol moment. Però no ha estat difícil. Sent municipal, tot això és fàcil si l'ajuntament t'hi posa bones.</p>
Comunicació i diàleg	<p>Hi ha hagut d'haver un seguiment molt directe amb l'alumnat i una acció tutorial molt potent per part del professorat. Més potent encara. Perquè és molt important que hi hagi un seguiment de tothom. Perquè clar, l'escola ha passat tota a online.</p> <p>Quina ha estat la feina prèvia? Doncs escollir una plataforma (en el nostre cas el Teams, perquè l'ajuntament com a administració es el que utilitza), i passar TOTA l'escola dins la plataforma. En tot això hi ha dificultats per part de les famílies, de seguiment, de saber connectar-se, de situar-se en les diferents escoles. Llavors aquí hi ha una labor de seguiment molt important tant per l'administració com per l'equip de professorat perquè aquestes famílies es connectin a totes les sessions. Això també és afavorir el vincle, no només preguntar com estas i com us trobeu, no, sino que cada setmana a la mateixa hora fer el mateix que feiem abans però online.</p> <p>Pel que fa a la comunicació i satisfacció hi ha hagut de tot, una escola és orgànica i tot va lligat, i depen. El grup classe que té un professorat motivat, que s'ensurt tecnològicament o que és molt endreçat, doncs hi ha una satisfacció. Amb instrument tothom està content, el problema ve amb les classes grupals.</p> <p>Hi ha hagut molta comunicació, molta informació, fins i tot en sintonia amb el CAP que ens pertoca, tots els dubtes, problemes els preguntem i nosaltres passem la info a les famílies. I això tranquil·litza molt a les famílies, que veuen que estem organitzats i tenim la informació que necessiten. I així si hi ha un cas, es posa tot el circuit en marxa, que ja està traçat.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 3 (CENTRE B1)
Formació i col·laboració	<p>A part de formar al professorat amb la nova plataforma online (Teams), també ha calgut conscienciar dels processos didàctics. Lo més facil és fer classe d'instrument, ja sigui de 2,3 o 1. On tenim problemes, com totes les escoles, és en lo grupal. Siguin orquestres, sigui banda, combos, classes de dansa, pintura.... Això depen molt de les capacitats de cada professor i dels interessos. Justament aquesta tarda fem una reunió amb tota la gent d'agrupacions instrumentals, per fer una valoració. Alguns després d'una setmana ja ens han dit que això cal transformar-ho. Ja ens han anat donat imputs però aquesta tarda ens trobem tots per fer un volcatge.</p> <p>Pels petits, del laboratori de 0-2, ho plantejava, les mares no volen que els seus bebes estiguin davant de la pantalla. Per tant hem de buscar estratègies per donar recursos a les mares i elles ho puguin fer a casa. I a més a més d'aquestes estratègies que els hi ensenyarem online, anirà acompanyat d'unes estratègies en format vídeo que els hi enviarem perquè ho puguin fer.</p> <p>Tothom va buscant la sortida.</p> <p><i>(també en gestió de conflictes)</i> L'altra manera és dir, sí, nosaltres podem, tenim els recursos i entre tots podem ajudar-nos. Una de les coses més positives que hi ha hagut ha estat el suport entre el professorat, el compartir, i l'aprenentatge transversal i horitzontal, més que anar a buscar res a fora.</p>
Construcció de valors	<p>No sé si vas veure el video que vam fer a l'acabar el curs passat, amb el missatge que volíem donar.</p> <p>És un missatge de confort, molt humà, i el missatge intern que teníem entre nosaltres des del juny era: l'escola ha de ser segura però a més a més ho ha de semblar, és a dir, que el missatge que donen tots els professors, conserges i personal és que aquí estas bé, hi ha tots els punts higienics que hi ha d'haver, tota la ventilació, que la gent es senti bé. Que entenc que és la obsessió de tothom, tant la nostra com la de les famílies, que volien saber molt bé com ho fariem. Hi ha d'haver la seguretat i els hi has d'explicar moltes vegades el que faras.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 3 (CENTRE B1)
Compromís amb l'entorn	<p>Les relacions amb les institucions externes han estat MOLT desiguals. És a dir, amb l'ajuntament molt bé la veritat, ells estant tenint recursos, tot el que els demanem ho estem podent fer. Fins i tot, s'acaben d'aprovar uns nous preus públics per la situació de fer online. Perquè per instrument, la quota serà del 100%, i deixarem tots els instruments que facin falta a les famílies, les bateries han marxat totes, ipads per tot arreu, mitjans els hem tingut. I tot el que serà grupal tindrà la quota del 50%. Així que no ens podem queixar.</p> <p>A nivell de diputació, si que va haverhi un suport amb la primera onada, alguna reunió... Se que la setmana que ve tenim una altra reunió i jornada de treball per parlar-ne i amb els contactes així que tenim amb la diputació el que necessitem son diners. Diners per suportar el servei.</p> <p>Ni cursos de formació emocional ni tot això, ara el que ens cal és que els ajuntaments vegin que l'esforç que estan fent per aguantar aquests serveis hi ha algú que també està interessat i hi posa diners. A veure que passarà.</p> <p>El departament, doncs és abominable, com sempre ha estat des de l'any 93, és així, és molt trista l'actitud del departament d'educació que té sobre tota l'educació artística. Ara està clar la consideració que ens tenen. No em fa res de que ho publicis això, però crec que la culpa no és tant política com dels tècnics del departament que transmeten unes determinades creences i determinades maneres de veure el que és l'educació artística, amb una confiança als conservatoris, que és una petitíssima part de l'educació artística del país, on el fonament realment està en les escoles! Aquí veus que en pensen ells de tu. El departament un desastre.</p> <p>Estem al grup de l'Acem veient companys que estan treballant molt i s'estan esforçant molt, però costa que es moguin les coses i de transformar les decisions.</p> <p>Jo mira, he conegut a la meva inspectora la setmana passada, perquè durant 10 anys aquí no ha vingut ningú. 10 anys que he estat a la direcció ningú s'ha presentat aquí a preguntar-me i tu què fas i com ho fas? Li vaig dir que sí, que volia parlar amb ella i explicar-li l'escola, que fa 10 anys que no parlo amb ningú.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 3 (CENTRE B1)
Cures dels equips	<p>Tenim professors que només estan a casa (sobretot els de instrument), tenim danses i plàstiques que ho fan tot des d'aquí l'escola, i tenim gent que fa les dues coses, perquè els projectes de primària es continuen fent presencials, i llavors després acaben les classes aquí a l'escola.</p> <p>El professor s'ha sentit i s'ha vist molt angoixat. Es a dir, hi ha ganes de fer les coses, qui té les eines i està més motivat perquè això de la tecnològica li va, doncs no se sent incòmode...però jo crec tornem a estar una mica al procés del curs passat, la gent s'està engoixant, hi ha moltes complicacions...Si que aprens però te n'adones que preparar una classe online és molta feina...Si que hi ha un cert patiment, quan els alumnes no es connecten, has de fer un seguiment d'aquestes famílies i és complicat.</p> <p>Des de l'equip directiu intentem donar molt suport a tots els professors i dient Sí a tot. Jo no estic a la trinxera, no faig cap classe, els professors saben el que passa a les classes, com funcionen i com no, per tant, totes les propostes que feu vosaltres, les valorem i les tirem endavant. Han de saber que els recolzem, que ells són els que ho viuen i que tot el que proposin es farà tot el possible perquè es tiri endavant.</p> <p>Perquè la gent vol fer les coses, i ho han de provar.</p> <p>Però esque hi ha una cosa amb el tema online molt important que és el perfil del profe, i és que un profe online me l'imagino com un/una showman, és com un programa de televisió, has de ser capaç d'aguantar l'audiència durant tots aquells minuts...Llavors si això ho fas un cop a la setmana, com el polònia, doncs no passa res. Però si has de fer 4 polònies seguits en una tarda, això és molt bèstia.</p> <p><i>Quan li he preguntat, creus que hi ha alguna cosa més que em vulguis explicar?</i></p> <p>Que l'escola està molt trista i molt sola. I per part meua molta indignació amb el departament, han estat molts anys d'explicar-nos a la gent i veus que estigui el partit que estigui, allà no canvia res de la perspectiva cap a l'educació artística, no es tant polític sino de tota l'estructura que hi ha al darrere, la que no ens permet canviar els models. No saben el que tenen, ni les inspeccions, ni la gent del departament, no saben quines escoles tenen.</p> <p>És per això i perquè trista trista, tu quan entres a l'escola i veus el moviment, els alumnes, el soroll, la música...ara hi ha silenci. I és molt trist.</p>
Rols de poder	<p>El protocol l'he fet jo a partir de tot el que ens demana el departament, i des de l'ajuntament hem elaborat el pla de reobertura.</p>
Espais de participació	<p>Les reunions més o menys segueixen igual, és una altra manera, ens hem acostumat a la plataforma de Teams i per exemple, el xat de teams ens estalvia molt de temps. Per provar coses, per consultar coses. Ja tens els equips formats allà dins i pots consultar, respondre i gestionar-ho tot des d'allà.</p> <p>Estic segur que ens estem reunint i parlant molt més ara. No reunint de planificar reunions, però parlant molt més sí. Abans convocar una reunió divendres a la tarda de venir a l'escola hagues estat un percal, en canvi ara de manera online cadascú a casa sempre té molts moments per parlar. I el dia que tenen lliure per parlar és divendres, per venir no, però per parlar sí.</p> <p>Justament aquesta tarda fem una reunió amb tota la gent d'agrupacions instrumentals, per fer una valoració. Alguns després d'una setmana ja ens han dit que això cal transformar-ho. Ja ens han anat donat imputs però aquesta tarda ens trobem tots per fer un volcatge, aviam tots els canvis que proposen, posar-ho en comú i decidir com encarem la setmana vinent o l'altre. Segur que hi ha canvis estratègics, els profes ja ho veuen, no es pot fer el mateix en una classe de grup presencial que online. Tothom està buscant com fer-ho.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 3 (CENTRE B1)
Conflictes i convivència	<p>El principal obstacle en el nostre cas ha estat la falta de recursos pedagògics i didàctics. El suport econòmic hi és, ara és, com transformar la pràctica del professorat online i sobretot treballar a distància.</p> <p>El fet de que el departament no et reconegui el que ets i la funció que fas, és un menystinent molt important de cara a moltes escoles amb els seus ajuntaments. No tothom té la sort de santa perpètua o el prat, que el seu ajuntament considera el servei i hi posa diners. Hi ha ajuntaments que no ho veuen tant clar i aquest menysteniment de l'ajuntament cap a les escoles pot anar molt en contra. Això és un greu perjudici.</p> <p>Amb el professorat hi ha reticències, hi ha actituds no actives, de dir "ostres quin pal, així no podem treballar" i llavors penses, això és així, i si vols cobrar al final de cada més i vols que el servei s'aguanti, algo hem de fer. Si no, per si sol això no s'aguanta, no pots tenir una serie de grups que van desapareixent o uns alumnes que es van desapuntant perquè acabarem tancant el servei, això és la manera dramàtica d'explicarho.</p> <p>L'altra manera és dir, sí, nosaltres podem, tenim els recursos i entre tots podem ajudar-nos. Una de les coses més positives que hi ha hagut ha estat el suport entre el professorat, el compartir, i l'aprenentatge transversal i horitzontal, més que anar a buscar res a fora, sino que ells mateixos puguin trobar-se solucions.</p>
Altres	<p>Jo espero que de tot això en quedi una nova manera de treballar, es a dir, estalviarnos moltes reunions presencials, un treball molt més àgil en la distància, que aquest xat del teams ja precedeixi la nostra manera de fer i de comunicar-nos entre nosaltres, poder fer reunions puntuals, curtes i productives, s'han acabat els claustres infumables de tantes hores. Preguntar-nos quin problema tenim, doncs ens trobem mitja hora per parlar d'aquest problema. Espero que hi hagi una nova manera de treballar a nivell organitzatiu i espero que com escola puguem crear una escola paralela, una oferta presencial i petits productes, d'ofertes puntuals online.</p> <p>La clau és confiar amb la gent, tothom vol ferho tot i el maxm que pot, no només les direccions tenim la raó de tot plegat i sabem per on ha d'anar l'escola, tot el personal ho sap.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 4 (CENTRE A1)
	<p>El nostre centre és un centre molt gran, segurament el més gran de Catalunya. Llavors suposo que saps que som dos centres, escola de música i conservatori, així doncs, el focus tant a l'escola com al conservatori ha estat de reduir ratios. Es a dir, que als espais que hi ha a l'edifici, hi hagues els metres/espai que dictaven al juliol. Es a dir que poguessim garantir els metres quadrats per cada alumne.</p>
<p>Cultura organitzativa</p>	<p>Això volia dir, destruir tots els grans conjunts i desdoblar tots els llenguatges. Alhora el que vam fer es que el conservatori i el nivell mitjà (que és la part d'escola de música de secundària), tenien tant el llenguatge com totes les optatives online, ja des del setembre. Vam començar així perquè teníem un problema d'espais i perquè el curs anterior havia funcionat molt bé sobretot el llenguatge de GP. I les optatives el que vam fer va ser oferir només les que podien funcionar a través de la telemàtica. Big band, per exemple aquest any no hi ha manera de ferho. I d'altres doncs els grups grans els hem hagut de dividir en petits. La banda ara son moltes bandes petites de 6, quan abans era de 70. Els cant coral de petits els hem tret, no venen a fer cant coral, i aquestes hores les hem destinat a poder tenir suficients hores de professors per desdoblar els llenguatges.</p> <p>Nosaltres a part de ser una escola tant gran, tenim a nivell elemental, de primària, tenim uns convenis especials amb les escoles primària de vic, surten de l'escola primària en horari lectiu i venen a l'escola a fer el llenguatge. Venien 2 hores, doncs ara aquestes dues hores les hem convertit en 1h que fan llenguatge musical per grups molt petits de 4 a 6 persones, i una altra que fan una cosa que li hem dit les dimensions, que fan el llenguatge musical des d'altres àrees: el cant coral, la música i moviment, l'orff, molt més pràctic, i en grups de 12 perquè tenim unes aules més grans. I clar estaven acostumats a fer el currículum d'una manera que ho han de canviar. El gran gruix de canvi en tots els nivells ha estat el llenguatge. Perquè els altres, ha canviat el que fem durant el curs (perquè no hi ha activitats a l'exterior, concerts, etc.) però per exemple a la banda ja es feien parcials, doncs ara son com sempre parcials.</p> <p>Aquesta organització ens permet que com que tots fan conjunt a la mateixa hora, si algun dia millora la cosa poder-nos tornar a ajuntar i fer la gran banda. Com que tampoc sabem com aniríem (ara tinc més clar que no passarà).</p>
<p>Comunicació i diàleg</p>	<p>Nosaltres vam anar molt d'hora, al maig ja estavem pensant com aniríem al setembre. Per tant les famílies quan van fer la matrícula, que la fan al juliol, ja sabien com aniria tot.</p> <p>Vam ser molt molt prudents, vam posar-nos al pitjor dels escenaris, i ens ha funcionat. Perquè ara que ens han tancat l'escola de música, els conservatoris no hem tocat pràcticament res, perquè ja si que tenien una semipresencialitat molt gran. Per tant, la comunicació nosaltres el que hem fet és fer moltes circulars, moltíssimes, fins i tot al setembre. Per explicar-ho als pares el que vam fer al principi va ser que jo com a directora vaig fer uns vídeos en que explicava com seria el projecte curricular i després vam obrir 3 reunions per cada franja de programes en que la gent podia fer consultes. Tant hi era jo com a directora acadèmica com la directora general per qüestions més de diners. Això és nou, perquè la gent ja coneixia el projecte curricular i no tenia tants dubtes.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 4 (CENTRE A1)
Formació i col·laboració	<p>També hem fet un procés d'anàlisi de formació interna de dir: què és interessant de fer i treballar en les classes telemàtiques. A nivell d'instrument hi ha coses molt interessants de treballar així. Per exemple, al setembre no ens podiem apropar els nens i no els veiem d'aprop, ara a la camara els veiem molt aprop per les qüestions físiques. A llenguatge, què es pot treballar, què no, quina es la dinàmica del grup. I els alumnes també ja ho saben molt més.</p> <p>No ens hem posat molt en la forma, però si que hem anat fent tutorials, i ara en farem un de molt important que serà de BONES PRÀCTIQUES. Perquè tots hauriem de fer les coses d'una manera similar: que sigui facil, que les famílies rebin imputs similars en les diferents classes, a nivell de formes.</p> <p>El que havíem fet fins ara era que cada professor s'havia autogestionat com dur la classe, i ara anem un pas més, a pensar i consensuar a nivell de formes com farem les classes tots. I així també ajudem als que van molt perduts, i llavors si algú vol anar més enllà que hi vagi.</p>
Construcció de valors	<p>Nosaltres ja és propi del nostre centre que ens agrada preveure molt tot, i tenir control. Per tant la sensació que volem transmetre és que tenim el control, que és segur i que ho tenim tot previst. De veure més enllà del que està passant, formar-nos objectius, etc. Per exemple, el pla estratègic el vam acabar just abans de que ens tanquessin i va ser boníssim perquè un dels punts era que habilitariem un espai virtual dels alumnes en 2 anys, i ho vam fer en 15 dies. Així de clar, un punt del pla estratègic, enlloc de complir-lo en 2 anys l'hem complert en 15 dies. Ara, ni t'explico l'eforç, però ho vam fer.</p> <p>Sempre intentem anar mes lluny, de fet ja estem pensant en què farem i com anirà l'any següent. També perquè som un centre molt gran i la improvisació no hi pot ser.</p>
Compromís amb l'entorn	<p>Nosaltres no tractem amb l'ajuntament perquè depenem d'una fundació, ho fa la directora general. I amb ella la relació és super estreta, ens truquem molt per resoldre tot el que passi.</p> <p>Amb l'ajuntament hi he intervingut en els moments claus: per decidir què feiem amb les qüotes vam fer un patronat extraordinari, etc. I la relació ha estat bona, d'entesa del projecte, ens han ajudat i han vist com nosaltres la situació.</p> <p>L'Acem i l'ACCAT, molt intens, son compatriotes, gent que està vivint el mateix que tu. Potser més l'acat que l'acem perquè l'acem té escoles més petites i tenen una problemàtica que a nosaltres ens queda molt lluny i segurament jo en tinc una que ells ni se l'imaginem. Llavors si que l'acem com a institució i l'acat més com a companyerisme perquè el perfil d'escola/conservatori tots el tenim.</p> <p>Per altra banda, una autocrítica, és que per exemple, jo no vaig liderar gents la zona de l'Acem i a mi em pertocava perquè som l'escola mes gran. I per tant, els meus companys d'escoles més petites es van sentir molt sols. És veritat que teníem molta feina i que ells no m'ho van demanar, però no ho vaig fer. I jo havia d'haver dit: ei, quan aneu a parlar amb l'ajuntament de centelles heu de dir això i dir que a vic s'ha fet XXX i ajudar-los.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 4 (CENTRE A1)
Relacions socials	<p>Doncs mira, és la vegada que hem treballat millor en equip. La vegada que més bé ho hem fet. En el pla de formació que vaig presentar al gener, volia treballar 3 elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El treball en equip -Habilitarnos en noves tecnologies -Una cosa molt específica... <p>I els tres els hem complert que bueno, fa goig. La falta de veure'ns ha fet que necessitem trobar-nos. I llavors, ha estat Teams continuament, que també ens aporta la immediatesa, l'agilitat i molt fàcil. Això ha dut molta sensació de treball en equip i d'unió de recursos, és a dir, la gent de llenguatge han programat junts, que no ho havien fet mai. Ho havien fet, però no d'una manera concreta i petita. Deien: treballarem la negra en punt. I ara és: com ho farem? així, aixà, amb aquesta activitat, temàtica, etc.</p> <p>I ha molt treball en equip a nivell pedagògic.</p> <p>En els altres departaments depen molt, perquè al departament de vent tots son molt diferents, hi ha instruments amb coses en comú però normalment el que no tenim en comú és el que solem tenir dubtes.</p> <p>Amb això el covid ha anat molt bé, trobar-nos amb aquesta situació ha fet que tothom treballi, i es preguntin, etc.</p> <p>El covid ha fet accelerar els processos.</p>
Cures dels equips	<p>Nosaltres teniem un programari per treballar online, disposavem d'ell i alguns departaments hi havien començat a treballar a nivell de reunions. Ara és el nostre dia a dia, amb mig any ens hem posat les piles que fa por. Hi ha professors que en sabien més, que dominaven, que els agradava, i han elaborat uns tutorials per la resta del professorat. Ara, l'altre dia vam analitzar-ho, tenim com 3 perfils de professors:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Els gurus: son super pros, en saben molt i fins i tot els hem de frenar, que van tant accelerats que no podem posar-nos al seu nivell. Ara els hi hem dit prou -El gruix de gent: sabem fer coses però ens basem amb les necessitats que tenim, només utilitzem aquella app si veiem que realment la necessitem. -Els despenjats: els hi cal acompanyament perquè facin ni que sigui el nivell més baix. <p>En general veiem una sensació d'orgull, d'estar contents del que hem fet i del que hem après. A final de curs la gent estava contenta d'haver pogut superar aquelles pors i temors de fer una classe online. Jo crec que això ha estat molt positiu, perquè gent que anava molt endarrere o que no volia posar-hi ho ha hagut de fer i ha vist que podia. Això quan tot estigui a lloc i ja passi la pandèmia, de tot això en podrem agafar el que ens vagi millor per les classes.</p> <p>Ara sentim molt més control respecte el primer confinament. Quan estavem alla treballant al 100%, al setembre, va passar una cosa molt important que era que els pares no podien entrar al centre, el departament no ens deixava. I al centre hi havia molta tranquil·litat, molt silenci, ha anat molt bé.</p> <p>La gent a principi de curs molt contenta, de tornar a tocar de tornara a estar allà. I ara la sensació és quin rollo, quin enfado perquè ens estan fent tancar una part del centre que per nosaltres és la més important, és la que només es pot fer en directe! Una mica de desconcert i enfadamenta. Però por ja no. La gent està tranquila, és un lloc segur.</p>
Rols de poder	<p>El pla de reobertura ja l'hem fet conjuntament amb l'equip directiu i amb els caps de departament, l'equip directiu el formem 4 persones (directora, coordinació pedagògica i d'activitats, cap d'estudis i secretaria acadèmica) i a més hi ha 6 caps de departament. A més també ho hem treballat conjuntament amb la cap d'administració i la directora general que tenim reunions setmanals, i després passa pel cosell escolar.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 4 (CENTRE A1)
Espais de participació	<p>Ens hem hagut de reunir molt més, sí, l'equip directiu és diari. Fins que hi va haver fa 15 dies el tancament, vam començar amb molt, més que un principi de curs habitual, però clar dijous de fa dues setmanes va començar la boràgine i fins i tot vam fer un claustre extraordinari un dissabte, que això no havia passat mai, era insòlit. Esque pensa que tenim al voltant de 90 professors, i amb jornades molt desiguals, gent que ve a jornada completa i altres que venen una tarda. I llavors no es pot treballar a nivell de claustre, és tant gran que no seria beneficios. Però si que hem intensificat les reunions de caps de departament, de direcció general, etc. Si no era amb videotrucada, una trucada.</p>
Conflictes i convivència	<p>El wifi, nosaltres no teníem wifi, l'havíem demanat, però tenim wifi a poques aules i cable a totes. Però és el gran problema. La instal·lació del wifi era un tema pendent, i veus aquest tema si que penjava directament de l'ajuntament i pels tècnics de l'ajuntament l'escola de música els queda lluny. Però en aquest sentit molt malament, vaig haver de pressionar moltíssim. I tot i que val moltíssims diners posar wifi, sobretot en aquesta escola de música que l'edifici és nou i les aules estan totes aïllades, els van trobar els diners i fa poquet van començar a posar-lo.</p> <p>I mira que sembla una tonteria però mira ha estat aquest el gran obstacle, perquè ara sense wifi no fem res. I el problema és que ara estem en un híbrid, pots tenir una hora d'un alumne de conservatori presencial i després una altra d'online perquè és un alumne d'escola de música. Per tant, els ha de venir el wifi allà.</p> <p>I per la resta, coses molt concretes i problemes puntuals d'alguna família, però així en general no.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 4 (CENTRE A1)
Altres	<p>A nosaltres ens quedarà el Teams, crec que això anirà més. Serà un punt de trobada que al centre no teniem. Hi ha ha coses que hem d'avaluar si les mantindrem o no però n'hi ha que si: des de coses petites com fer montar els instruments als alumnes fora de l'aula, fins a estrucutes grans: reunions telemàtiques. Perquè quan son telemàtiques ve molta més gent. Coses així més de treball llarg.</p> <p>A nivell humà, m'agradarà conservar la sensació que vam tenir els primers dies de setembre: què bé estar aquí junts, poder fer musica junts, poder treballar la part més emocional amb els alumnes (tot i no poder-los ni abraçar).</p> <p>QUOTES: Nosaltres vam decidir no moure les quotes, perquè vam defensar que nosaltres estavem fent les assignatures igual, és evident que no feiem orquestra tal i com la coneixem, però si que ens trobem amb els d'orquestra, i comentem una audició. Estem en una situació molt complexa, no es culpa de l'escola de música això. Això va dur molt trontoll a nivell polític. Sempre l'escola de música ha estat el punt de mira dels partits de l'oposició. Sempre. Sempre sortim a tots els plens. Com que vam fer això que jo n'era una de les grans defensores perque jo deia: perquè hem de rebaixar quotes a gent que no se'ls hi ha tocat el sou, per mi no té cap sentit. Si que vam fer que si ho necessitaven podien demanar una reduccio del 25%, senzilla sense demostrar res. Nomes havies d'omplir un formulari i tho donavem.</p> <p>També vam atendre casos molt concret de gent que deia: no puc pagar. I ho solucionavem.</p> <p>D'això n'estic molt contenta perquè vaig dur jo la part de comunicació amb les famílies i superbé. Ni havien que eren temes economics i d'altres perquè estaven desbordats a nivell personal.</p> <p>SOM de les poques escoles que vam seguir donant servei. Divendres van tancar les escoles i dilluns estavem fent classes. Com podiem, campí qui pugui. al principi i Al cap de 15 dies ja teniem el teams. No ens vam creure mai allo de que duraria 15 dies, i vam apostar molt per aquí.</p> <p>Crec que això va ser un problema que van tenir moltes escoles de musica, que el titular els va dir: deixo de cobrar quotes i feu el que pogueu, o us poso en un Erto i feu el que podeu. I NO, nosaltres ho farem tot i ho farem bé. Vaig lluitar molt per això, perquè crec que es una manera de donar valor a la tasca que fem, a no deixar els nens penjats.</p> <p>Al primer tancament, les escoles primària van reaccionar fatal i les famílies algunes deien que quan va tancar tot, l'únic que els acostava a la realitat era la classe d'instrument! Perquè era el mateix, amb una pantalla, però era allò que coneixia. A nivell emotiu, per un nen de 9-10 anys és brutal que l'escola de musica, a l'instrument sobretot perquè hi ha aquesta cura personal i coneixement intens de l'alumne això es va cuidar molt des de vic.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 5 (CENTRE C1)
	Els maxims esforços eren tenir unes mesures sanitàries que fossin aprovades pel servei de prevenció de riscos de l'ajuntament i també pel departament. Anem a fer be eel tema de les ratios, ventilació, mascaretes, no compartir instruments...Anem a fer unes mesures que ens les aprovin perquè siguin segures i que pertant garanteixin que es pot fer l'activitat presencialment.
Cultura organitzativa	Hem hagut d'ajustar les ratios de capacitat de les aules, per tant algunes classes que estaven a algunes aules s'han hagut de moure a espais més grans o canviar d'edifici per buscar espais més amples. I alguns grups s'ha hagut de limitar les places de cada grup en referència al que s'havia ofert el mes de juliol. De personal, no s'ha hagut de fer canvis d'assignacions de professors ni s'ha hagut de contractar persones extres.
Comunicació i diàleg	Com que eren unes mesures importants i delicades, s'ha fet un apartat propi a la web de l'escola, cosa que no s'havia fet mai, un espai d'instruccions de coses. Si s'havien de donar instruccions per una activitat (tipus un concert) sempre es donaven a través de la plataforma gwido o a través d'emails. Com que aquesta vegada, passar tota aquesta informació a través d'un email o posar-la al gwido era massa complexe i massa informació. Solucio, hi ha un apartat específic de la web on la gent pot consultar per edifici, per espai i per tipus d'assignatura quines son les mesures.
Formació i col·laboració	Hem intentat també fer formació i anar-ne fent. També, donar mitjans als professors que no en tenen: l'escola té portàtils, té ipads, i els cedeix als professors que puguin tenir dificultats. L'escola permet que els professors vinguin a l'edifici, que puguin utilitzar el wifi i els espais, etc.
Construcció de valors	Hi ha hagut una preocupació perquè la missió de l'escola o la manera de ser de l'escola no es desvirtués. Una preocupació per garantir al màxim el model de l'escola malgrat les limitacions covid: és una escola per la qual es molt important el treball en grup i la interaccio d'alumnes, com fer que aquestes mesures de distancia física no trenquin aquest model. I això sí que s'ha parlat amb tot el claustre, com fem que una classe de llenguatge musical que mai les hem fet estàtiques, doncs ara no es converteixi en una classe estàtica quan sempre hem cregut que hem de fer dinàmiques que treballin el cos, la interacció social, etc. La imatge que es volia donar era: recuperem l'activitat, un curs que tingui presencialitat i garanties de seguretat sanitària. Hem intentat fer els comunicats i les notícies en positiu, no de dir "per culpa de la covid hem hagut blabal" sino, "les activitats es continuen fent...". La gent ja està farta de sentir les retallades a la vida personal i professional que ens suposa la covid.
Compromís amb l'entorn	Cap a la ciutat, la comunicació ha estat en paral·lel a la secció de cultura, que és on estem. En el moment que vam engegar el curs, també es van engegar totes les activitats culturals, i per tant es va anunciar que l'activitat cultural tornava a posar-se en marxa al Prat. També. quan s'han fet el tancament tot ha anat de la mà amb els altres centres culturals, llavors també s'ha anunciat tot en bloc o paquet. Respecte la diputació, tenim molta relació amb la xarxa d'escola de musica i arts de la diputació, hem estat presents a totes les reunions. Som una de les escoles que la diputació ens ha demanat consell i ens ha dit "què creieu que podem oferir la diputació, què necessiteu les escoles", i després també ens han demanat si nosaltres podríem ensenyar a les altres allò que sabem fer. A totes les escoles els hi han demanat, aviam si tenen professors experts en alguna cosa, nosaltres en tenim dos que pel tema de l'online s'hi han trencat les banyes, i han fet unes capsules amb el coneixement que tenen ells. Així que en aquest àmbit, rebem i donem.

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 5 (CENTRE C1)
Relacions socials	<p>És veritat que som una escola que sempre hem tingut un dia a la setmana, dimarts al matí, de reunions presencials on ens hem vist tots presencialment, i estem junts. Serveix com a espai de trobada i genera clima d'organització, fas un cafè junts, pots parlar temes breus al passadis, i això com que ho fem tot online... a mi si que em preocupa que es pugui anar generant un distanciament que abans no hi era. Tots teniem molta proximitat, era molt facil que qualsevol professor vingui a parlar amb mi, o amb altres professors o coordinadors. Ara com que tot és online, tot i que també es facil perquè si ho demanes pots parlar amb qui sigui, però vulguis o no, la distància o les pantalles...jo hi ha professors que fa molts dies molts dies que no parlo amb ells de tu a tu. Els veig en un zoom o en una pantalla que hi ha 50 persones.</p>
Cures dels equips	<p>La sensació mentres hem pogut fer presencialitat ha estat bona, fins i tot amb dansa, que estaven obligats a guardar uns espais de distancia fisica bastant grans, i amb teatre també, ha estat bona, de que malgrat això es podien fer unes classes interessants i motivadores.</p> <p>L'online és un altre tema, que ens ha agafat més per sorpresa (tot i que sabem que podia passar), però és veritat que va ser d'un dia per l'altre, i també que per molt que hi havíem pensat i donat voltes, hi ha un element que com a escola no tenim la vareta màgica: quan passem a l'online, com continuem mantenint la cosa del treball comunitari, cooperatiu, de ballar i tocar junts, d'actuar junts,... Això no tenim la solució i l'online, tot i que està funcionant pel que fa a mantenir el contacte amb els alumnes i fins i tot en molts casos pel que significa no perdre el ritme d'aprenentatge (hi ha gent que continua tocant molt i practicant molt), però si que no ens està funcionant per aquesta cosa de l'aprenentatge entre iguals d'una forma vivencial. Amb això si que estem desanimats, hi ha professors que ho expressen més explícitament i d'altres no, però la sensació general hi és.</p> <p>Jo crec que en una escola com la nostra és encara més difícil, perquè a tot el professorat sempre se l'ha convidat a treballar d'una manera, que ara no es pot fer.</p>
Rols de poder	<p>Les mesures i la comunicació s'ha fet a través de l'equip directiu i els caps d'EDO (equips docents) i per tant, s'ha fet amb un equip d'unes 12 persones. També, amb la supervisió dels tècnics de prevenció de riscos de l'ajuntament, 2 persones que han llegit els documents, els han validat, han vingut presencialment als edificis a veure els espais i assegurar-se que tot s'està planificant bé. Han vingut al procés de planificació, no en el moment de planificació.</p> <p>(respecte la pregunta de com s'acompanya al professorat)-Per una banda, intentem tenir un funcionament molt horitzontal, amb EDOs que funcionin de manera molt autònoma i que estiguin empoderats. Jo des de direcció intentem fer molt treball amb els caps d'EDO perquè aquests ho transmetin al seu equip que és el que s'espera. Perquè això és molt important, que el professor sapiga que s'espera d'ell. Per exemple, si el professor sap que a les classes online no s'espera d'ell que faci que la classe duri tots els minuts que hauria de durar, sino que l'objectiu és mantenir el contacte, mantenir la motivació, donar feines que la gent pugui fer autonomament, però que no passa res perquè la connexió sigui de 20min en comptes d'1 hora. Si això arriba al professorat, treballa més tranquil. Feines com aquesta intentem que facin els caps d'EDO.</p>
Espais de participació	<p>No hem fet més hores i reunions de lo habitual, sino que hem gastat moltes hores amb això, que altres anys hauríem dedicat a altres reunions, tant al juliol com al setembre, s'ha dedicat moltes hores a la planificació Covid, en comptes de dedicar-les com altres anys a qüestions més pedagògiques, projectes artístics.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 5 (CENTRE C1)
Conflictes i convivència	<p>La part més negativa de tot, és la part que tot és sobtat, que totes les decisions que es fan des dels governs, son sense antelacio, perquè la situació sanitaria fa que tot sigui molt canviant. Aniria més bé que els canvis fossin a una setmana vista, i que poguessim planificar-ho, però no és així. Ara, dit això, jo crec que som una escola molt flexible, i que per tant, estem bastant preparats davant del canvi i sabem respondre bastant rapid.</p> <p>Per altra banda, hi ha una certa complexitat amb el que té a veure amb els nens més petits. La música, dansa i teatre amb els més petits és molt complexe i a més ens genera un debat professional entre pedagogic i moral de si és bo ferho així.</p> <p>Un altre dels temes és que els missatges que s'han donat a l'opinio publica és que els nens han d'evitar les extraescolars fora de la seva bombolla de l'escola. S'ha anat dient des del setembre des de sanitat que és un risc, i per tant ha fet que moltes famílies tinguin por i que no portin als seus fills, o que si son adults no vinguin ells mateixos. De fet, les baixes que ha tingut l'escola aquest curs han estat el 50% per por al covid. Llavors això ens desmoralitza una mica perquè tenim la sansació que som un espai segur, que tot es fa amb les mesures necessàries, que no hem tingut cap cas en el temps quehem estat funcionant, però no podem lluitar contra el discurs dels especialistes o politics a la tele dient: si podeu evitar-ho, no feu extraescolars. I NOSALTRES NO SOM EXTRAESCOLARS, que aquesta és l'altre cosa. Però entenc que el concepte és que no es barregi gent de la ciutat, i clar nosaltres a dia d'avui barregem a 900 persones...que venen de tots els barris i de totes les escoles i espais del Prat.</p> <p>Tot i això, a nivell d'usuaris no s'han generat conflictes. Després del confinament de la primavera, de tot l'estiu, molta gent ha vingut amb moltes ganes de tornar a fer activitat, molt conscient i molt obedient. En general no es queixa ningú.</p> <p>Ens preocupava molt que les mesures de neteja reduirien el temps de classe (entre netejar al principi al final, la ventilacio) i que això generaria molta queixa, però no, té a veure amb que la gent està conscienciada, i VOL fer activitat, té ganes i vol venir.</p>
Altres	<p>Al futur en quedarà una major competència tecnologica, segur. Molta gent haurà descobert què es la docència online, i alguna cosa es continuarà fent servir a la docència presencial. Jo crec que el que queda és que la gent posarà molt en valor el treball comunitari i el treball de grup. Més del que ja el teniem.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 6 (CENTRE A2)
	<p>Que tothom se senti segur i còmode. A partir d'aquí fer les gestions que calgui perquè passi, tant a nivell de salut i higiene com a niell educatiu. La prioritat sempre son les persones i a partir d'aquí i amb la sort d'una administració darrere, poder mantenir l'activitat.</p>
Cultura organitzativa	<p>Estem de sort nosaltres perquè per la particularitat de l'escola, els nostres grups ja son petits, i els edificis també son petits però en tenim uns quants repartits. A nivell de grups no hem hagut de fer malabarismes (tenim una coral de 4 i no passa res). En algun grup son 12, que es el maxím que tenim a l'escola, hem buscat un espai més gran. En aquest cas, els ajuntaments, sobretot de municipis petits, tenen espais grans infrautilitzats i ens els han pogut cedir. Hem hagut de demanar cessio d'altres espais però sempre amb molta facilis.</p>
Comunicació i diàleg	<p>Vam fer una reunio a principi de curs, sempre intentem fer-la presencial perquè tenim sort i la seu principal de l'escola no està a cap dels municipis que fem classes, i d'aquesta manera no perjudiques a ningú perquè està al mig, ningú té privilegi per arribar-hi, es per tothom igual.</p> <p>Però en aquest cas vam haver de fer-la online. Vam fer el pla d'obertura i els hi vam explicar, molt clarament, hi ha això i si algu te algun inconvenient que ho digui però és el que hi ha...Des de l'escola mirarem que tothom estigui bé, son mesures pel bé de tothom.</p> <p>Intentem informar molt. TOT el que passa ho comuniquem i intentem no amagar res, la situació és la que és i a partir d'aquí ens hem d'adaptar. Tothom està molt conscienciat.</p> <p>I sí, hem enviat més informació de l'habitual, obviamet, sempre que hi ha un canvi ho comuniquem.</p> <p>També la sort d'una escola petita es que quan una familia t'escriu un mail pots respondre-li al minut, i per mi es molt important tenir una resposta ràpida. Que et truquin i poder agafar el telefon i donar la resposta al moment. Tant en families com en professors.</p>
Formació i col·laboració	<p>Hi ha de tot i hi ha qui te més eines. Hem fet moltíssimes formacions, ens hem ajudat entre nosaltres, però al març si que va ser més complicat, sobretot a nivell de classes grupals. Perquè hi havia gent que deia "això no es pot fer" però esque ho hem de fer, partint de que ho hem de fer, COM ho fem. Entre nosaltres, es com ens hem ajudat més. Hem apres dels uns els altres, ha estat la millor eina. A hores d'ara tothom se sent comode i té les eines necessàries.</p>
Construcció de valors	<p>Honestedat. No passa res per dir que la situació és imprevisible.</p> <p>Tenim uns plans que es faran si les mesures ens ho permeten. I si no es pot, hi ha un pla B, i un Pla C. Tothom és prou adult com per entendreho.</p>
Compromís amb l'entorn	<p>A nivell d'Acem, la xarxa és molt bona, es va fer un grup de whatsapp i a nivell de formació també hi ha hagut molt suport. A nivell de xarxa de la diputació, ho han intentat però la sensació és que han anat una mica a remolc del que ja s'estava fent a l'Acem. L'administració sempre va una mica més tard en aquest sentit.</p> <p>A nivell de consorci i ajuntaments ens hi comuniquem però simplement passem informació, perquè com que estan mancomunats el lideratge es des del consorci, que és l'interlocutor directe. I bé, ens han donat suport, tot i que a nivell d'informació som nosaltres que ens hem d'espavilar. Confien amb nosaltres, i si necessitem assessorament legal o burocratic ens ajuden.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 6 (CENTRE A2)
Relacions socials	<p>Com que som un equip petit, intentem mantenir contacte cada setmana, encara que estiguem a casa, per donar-nos suport moral, encara que no sigui logistic i intentar fer pinya. Cuidar-nos a nivell emocional jo crec que és important.</p> <p>Els professors poden anar a l'escola a fer les classes per si algu vol anarhi, però en general tothom treballa des de casa.</p>
Cures dels equips	<p>Hi ha esgotament i cansament, que ja ve acumulat del març passat. Hi ha professionalitat i ganes de tirarho endavant, però es nota que hi ha cansament.</p> <p>Ho hem fet trobant-nos, parlant, preguntant molt com estem....Quan feiem classes presencials anavem sempre a fer un cafè i és on parlavem d'aquestes coses. Com que som molt pocs és molt facil la comunicació, a més que estem molt ben avinguts. Però si, des de la direccio sempre intentes buscar aquestes espais, com ho porta, com es troba, quines dificultats està tenint, etc.</p> <p>Amb aquesta situació els hem hagut de generar més aquests espais, cada setmana almenys un parell de videotrobades, perquè almenys des de l'escola ningú patís i tothom se sentís segur. Perquè a casa esta cadascú sol, i calia que ens acompanyessim.</p> <p>Sensacions generals: quina merda, no vull treballar així, estem esgotats.</p>
Rols de poder	<p>A l'escola hi ha 8 professors, 7 de musica i una de teatre. El pla de reobertura l'ha escrit la directora. La directora és molt optimista i té mota energia.</p>
Espais de participació	<p>Anavem valorant, a partir del pla d'obertura, valorant com va. Si que hem fet més reunions, perquè hem hagut de plantejar-nos moltes coses, sobretot al principi, compartir molt com va logisticament: com ens està funcionant això, allò, ens estem enrecordant de totes les mesures, etc. Però ara ja (novembre) anava tot bastant rodat.</p> <p>Dic anava perquè ha tornat a canviar la situació.</p> <p>Amb aquest nou canvi (tancament escoles) ens hem reunit un parell de cops, perquè hem canviat l'estratègia des del març. Valorar com funciona i si s'ha de canviar alguna cosa.</p>
Conflictes i convivència	<p>La dificultat màxima és la impresibilitat. Nosaltres vam començar el curs i vam programar tot normal amb les mesures que hi havia, sabent que no seria normal, i que hauriem d'adaptar-nos i que hauriem de canviar coses cada dos per tres. Però això de no saber què passar la setmana que ve, és molt complicat.</p> <p>Tot i això, no s'ha generat conflictes, tothom està ben conscienciat i s'encaixen bé els canvis. Tot i que si que hi ha gent que s'ha donat de baixa dient que no vol fer classes telematiques i que quan tornem presencial es tornaran a apuntar, però sempre des d'un to molt calmat.</p> <p>Tothom molt conscient del que passa.</p>
Altres	<p>QUOTES: Al març no les van cobrar i al juny van cobrar la meitat. Ara (setembre-desembre) si que les cobrem al 100%, perquè al cas del març va ser una decisió politica (en el sentit que hi ha molta gent que s'esta quedant sense feina i no se sabia com aniria) i en aquest cas, des del setembre ja vam decidir que cobrariem el 100% de les quotes i ja hi constava al pla d'obertura, les families ho sabien des d'abans d'apuntar-se.</p> <p>Futur: a nivell de professorat ens hem unit més, segur. Abans d'això no parlavem de coses tant personals. Com a grup de professorat ens haurà enfortit, i a nivell d'alumnat els ha enfortit, a nivell personal, a la seva vida aprendre a adaptar-se al que passa i que no pots preveure a llarg termini.</p> <p>El ser una escola jove, en aquesta situacio i en tot el que fem, el fet de no tenir un bagatge a darrere que a vegades et marca el camí....no has de trencar res perquè no hi ha res fet. Tens tot per explorar i en aquest sentit ho intentem al maxim, questionar-ho tot i anar més enllà. Som un claustre jove d'edat i segur que ens ha ajudat no tenir una manera de fer arrossegada.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 7 (B2)
	<p>Aconseguir que la gent se senti segura. Quan la gent trepitji l'escola tingui sensació de seguretat, tant els alumnes com els professors. Com a equip directiu, que els professors se sentin segurs. Això va venir en segon terme, perquè primer em preocupava pels usuaris, donava per fet que els professors estaven tots a la mateixa onada.</p> <p>Quan vaig detectar que els professors no se sentien segurs va ser un tope, això no pot ser.</p> <p>I què vol dir sentir-se segurs, doncs que juntament amb la tècnica de l'ajuntament, tot el juliol i l'agost gairebé vam fer un master de seguretat, temes de neteja, quins productes son millors perquè els alumnes els puguin manipular i netejar ells mateixos.</p> <p>Una altra adèria que vaig tenir i que si que vam fer des del setembre, que crec que va ser un encert, va ser pensar que seria probable que ens confinessin i llavors als petits d'iniciació els vam fer comprar una bosseta de roba i uns quants materials personals (un shaker, mocador, xilofon, etc).</p>
Cultura organitzativa	
Comunicació i diàleg	<p>A nivell de pares/mares tothom va estar molt content, tant amb el protocol que els servia per les altres activitats del poble.</p> <p>Vam enviar el correu just de benvinguda amb el protocol. Jo tinc una manera d'escriure basant no formal. Procuo als mails parlar des del cor, com si ens trobessim al passadís. Vaig dir que volíem començar segurs, que volíem garantir la seguretat, i que si mai tenien alguna cosa a dir o detectaven alguna cosa, que ens ajudessin.</p> <p>En un cas una mare em va comentar un petit malentès que hi havia hagut, i més enllà del malentès em vaig alegrar perquè m'havia contactat, perquè estava funcionant la comunicació. Si no m'ho hagues dit hagués anat pel poble dient coses.</p> <p>La veritat és que no he fet res que no fes, és un comportament de tranquil·litat que intento tenir. Ja que l'agobio s'encomana, si ens veuen angoixats...</p> <p>No vull que la gent tingui massa informació, si no la que necessiten. Però per exemple, si que vam tenir lio amb les entrades, va costar mes d'una setmana a la gent a entendre per quina porta havia d'entrar i a quin lavabo havien d'anar. Això era el més diferent, per la resta ja venien molt alligonats de l'escola.</p> <p>Jo mateixa els primers dies estava molt a fora, a l'entrada rebent a la gent i buscant les excepcions, la norma està per saltar-se-la, una mare amb un cotxet un dia de tormenta, home es deixa entrar. Vaig anar donant llibertat en aquest sentit.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 7 (B2)
Formació i col·laboració	<p>No. Jo als professors sempre els hi passo la informació i deixo que cadascú esculli. Hi ha professors de diferents àmbits i els hi interessen formacions diferents (de petits, de llenguatge, etc) Tampoc els obligava, perquè si estas tot el dia a la pantalla l'últim que tens ganes de fer és estar formant online. Només en algun si que els hi he recomanat.</p> <p>A més, també hem fet autoformacions. Híbrides, alguns presencialment i altres a la pantalla.</p> <p>No ho havíem fet mai i hi ha escoles que se que ho fan, perquè no veia professors amb ganes boges d'explicar. Però en aquesta ocasió era evident que hi havia un avantatge a nivell tecnològic per part d'aquesta professora i ens va anar super bé.</p> <p>Tot i això, en algun punt va aconseguir l'efecte contrari, quantes coses em queden per saber, quin desànim, hi ha tantes coses, tanta informació i coses que no sabem fer, n'hi ha que marxaven tristos i agobiats.</p> <p>Jo també vaig assistir a una formació d'en Boris nosequè, un pedagog de l'escola21, i em va donar una bona frase: "la millor eina tecnològica és la que és senzilla per les dues bandes". I si és un whatsapp, si és un correu com tota la vida, que així sigui. No cal que fem grans pàgines webs i aplicatius, sino un canal de comunicació que vagi més bé per cada cas.</p>
Construcció de valors	<p>A la web i l'instagram sempre ens vam centrar de penjar-hi moltes coses, de mantenir-nos actius. De que vegin que estem fent coses. Que la gent ho visqui amb naturalitat.</p> <p>Tothom lluita per fer classes presencials.</p>
Compromís amb l'entorn	<p>Jo veia que tothom agafava el protocol de l'es muc i pensava, si no té res a veure!! El context és tan diferent, nosaltres la majoria d'usuaris son nens i ells només tenen adults!</p> <p>No pots pretendre deixar el gel allà fora i que el nen se'l posi solet, sino que ha de tenir cada professor un catxarret a dins, i el propi professor s'ha d'assegurar que l'alumne se'l posi i netegi tot.</p> <p>Des de l'Acem ens han fet un acompanyament enorme, jo he estat al grup de whatsapp i a la junta també vaig estar-hi, és fantàstic. Tampoc he sigut com de les escoles preguntones, perquè pobres no tenen gaires més respostes que nosaltres però ens han acompanyat molt.</p> <p>I la diputació, pobres, sempre em dona la sensació que van una mica endarrere, a remolc, i mira que tenen ganes d'ajudar...Jo també estic a la XEMMA, i tenen personal de la dipu que s'ha dedicat a trucar-nos per preguntar-me com estava tant a nivell personal com per saber com estava l'escola. M'han trucat un parell o tres de vegades. Ens hem sentit també atesos.</p> <p>Basicament diputació, acem, ajuntament han estat les nostres relacions. I m'he sentit molt acompanyada, gens sola. Potser no tindriem un grup de whatsapp de l'acem si això no hagués passat, ni de la zona. Tothom ha pogut preguntar lliurement, ha estat molt bonic. Les desgràcies uneixen...benvingudes desgràcies en aquest sentit. Estariem tots cadascu a la seva pensant que ets l'únic del món, i aquí tots ens hem hagut d'ajudar, amb la frase estrella "i tu com ho fas això?"</p>
Relacions socials	<p>Hi ha alguns professors que si que es troben, els que fan coses juntes o comparteixen programes/assignatures, si que s'han trobat, s'han grabat juntes, etc. Les dues professores d'iniciació s'han trobat cada dimecres.</p> <p>I l'altre cosa que passa, aquest problema que tinc és que els professors em truquen A MI, clar jo els hi dic que em truquin per qualsevol cosa i m'ho diuen a mi quan alguna cosa els falta o els preocupa. Llavors faig de centraleta, com que estic informada dels altres, els explico com ho fan els altres o els poso en contacte.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 7 (B2)
Cures dels equips	<p>Vam haver d'analitzar molt internament, jo sabia que hi havia professors més aprensius que d'altres, però tant tant no m'ho imaginava. Primer ens vam preguntar: perquè? I al segon claustre que vam fer ja vam preguntar-ho, us sentiu segurs? Expreseu-se.</p> <p>Com que hem anat tant de cul, amb desinfectar, mascaretes, etc. Ens hem donat compte que el claustre tenim menys temps de parlar, i a través d'un whatsapp o te'l trobaves i et deixava anar algun comentari que eren petites alertes...Així doncs preguntant-ho al claustre es concentraven totes.</p> <p>Tenim mal record del primer confinament, i tornar a veure els nens per la pantalla no ens agrada gents ni mica, perquè és molta més feina i acabes tenint la sensació que no pots fer el que voldries, perquè la connexió no és bona (a vegades ni la teva ni la dels alumnes) i per altres coses. Jo he intentat que la gent s'ho prengui com un petit parèntesi. P.ex. el de big band tenien un projecte molt xulo engegat i no podien estar sense assajar i volien assajar tant si com no. Però no ens podem saltar el decret! Els demano molta paciència, i esperances que algun dia podrem fer alguna cosa. Demano que relativitzin, dos setmanes sense fer classes ara ens semblen molt, però no és tant, i no hi ha una altra.</p> <p>Als professors els he acompanyat molt més que la primera vegada i els hi he donat molta confiança. Ja ho vam fer molt bé la primera vegada,estic segura que ara també.</p> <p>Ens hem vist més empoderats, ja que tothom a banda de la resignació hi ha hagut les ganes de fer-ho bé i de superar-se.</p> <p>Et voldries enfadar però no hi ha tu tia, no pots, perquè és el que hi ha.</p> <p>Posem-se al cap que això és una qüestió de salut, que ens fa rabia, com és que aquest sí i aquest no? Nosaltres movem a molta gent, barregem a molts nens, i mira ens ha tocat. Però mira, seguim cobrant.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 7 (B2)
Rols de poder	<p>Durant el principi de curs, em vaig sentir conseqüència perquè vam planificar amb la tècnica totes les mesures i protocols però a part també vam haver d'anar a comprar-ho, les capsetes per posar el material de neteja, que sigui bonic, que formi part de l'atrezzo de l'escola. Li vaig donar la importància que jo mateixa no li donava.</p> <p>Jo no vaig fer el protocol fins al setembre. L'havíem d'entregar al juliol i vaig pensar, COM entreguem un protocol el juliol si nose si podrem començar. Li vaig a la regidora, jo no l'he entregat i no l'entregaré, no sé ni per on començar i a mes sera feina inútil. I al setembre efectivament tot havia canviat, i el vaig fer però jo mateixa ho relativitzava bastant. Jo vivia la pandèmia de manera tranquil·la, però al ser directora vaig veure que no, que havia de prescindir de com jo ho vivia a nivell personal i l'havia de viure amb el rol de directora. Quan vaig entendre això vaig entendre moltes coses, vaig entendre al company.</p> <p>Tenia una carpeta plena amb tots els protocols que vaig trobar i mels vaig llegir tots per poder fer-ne un de bo i complet, a més, tenir-lo ben interioritzat.</p> <p>Jo personalment he demanat a cada profe que em diguin els alumnes que no s'han connectat i faig un guiatge, truco a les famílies, per saber perquè i ho intento solucionar. Això perquè jo no vull baixes! Només hem fet un mes normal i no volem que les classes online ocasionin baixes.</p> <p>A més a tots els correus que enviïn a les famílies els hi demano als professors que em posin en còpia, no és per fer el tafaner, és per saber tot el que passa i atabalar el mínim el professor quan passa alguna cosa. Que sempre tot passi per mi perquè no tinguin sensació d'agobio.</p> <p>Com ja veus jo estic sola, no tinc un equip directiu, i et diré que MAI com ara m'he analitzat tant i revistat tant com a directora: si estic prou pels profes, pels usuaris...anava fent, però trobava que feia la meua feina. En canvi amb tot aquest episodi, he trobat que he hagut d'estar més al capdavant que mai, i que he hagut de ser més autocrítica amb mi mateixa. I ho he trobat positiu i que ho hauria de fer sempre. Vull pensar que això ens haurà fet forts i tinc ganes de pensar de tot això amb passat, contenta d'haver-ho viscut i haver-ho superat. Intento viure-ho com una experiència que ens curtarà.</p>
Espais de participació	<p>El whatsapp va mes a tope, quin gran invent el whatsapp! La veritat és que els atabalo més amb més informació.</p> <p>Si que durant el primer confinament vam fer més claustres dels que estaven planificats, quasi que en vam fer cada mes (normalment els fem cada 2 mesos). Clar, hi ha professors que treballen de matí a altres centres, i n'hi ha que treballen fins les deu de la nit, llavors és complicat. Si que tenim pautat un dia entre setmana que va mes o menys bé a tothom i intentem respectar-lo. També que no tinguin la sensació que estem perdent el temps, sino que quan fem un claustre sigui molt profitós. Però durant el confinament sí que ho vam fer, i ara segurament també en farem algun més dels que estaven planificats.</p>

INDICADOR	CONTINGUT ENTREVISTA 7 (B2)
Conflictes i convivència	<p>Sobretot hi va haver un professor d'instrument de vent, estava molt informat i sensibilitat, i va començar a agafar mesures molt extremes, que no hi havíem quedat a l'escola ni als protocols, i llavors quan entraves a la classe i el veies amb unes ulleres de buzo, dues pantalles, agafant-li a la del costat sense demanar i posant-se a 4 metres de l'alumne, etc. Ens demanava espais alternatius, etc. Primer et penses que és un gra massa, que fa comèdia, que ja li passarà. Però després te n'adones que no, que va en serio i que prefereix passar fred que exposar-se. En cap moment de no fer classes o demanar la baixa, ell volia fer classes tant si com no però sentint-se segur.</p> <p>Al veure'l primer a ell, vaig anar localitzant, la gent que es sentia més insegura. Quan vam donar la oportunitat de parlar-ho obertament al claustre, va anar sortint i ho vam poder parlar: els sabia greu manifestar-ho però necessitaven dir que no estaven tranquils. Després d'aquell claustre vam posar remei, vam fer un altre canvi d'aules. Semblava que al setembre no hi hagués mes solucions que les que havíem trobat, però al veurem apurada i amb ganes d'ajudar i de fer que tothom estigués bé, vaig començar a veure coses i solucions.</p> <p>El pitjor ha estat la mala connexió, tu pots preparatho tot super bé, descarregar-te les mil coses, tenir mil pantalles, però si hi ha mala connexió no pots ferhi res. Aquí Sallent passa, que hi ha mala connexió, i dol tant que no es conecti un alumne per la connexió.</p> <p>I es que els professors han fet uns esforços...s'han comprat ordinadors nous amb els seus diners, instalantse millors wifis...</p> <p>Algun pare o alumne adult es nega a fer classes així, això tampoc hi pots combatre...No ens obsessionem si algu no vol fer una classe, però acompanyemlo, enviem-li un whatsapp, enviemli un video, demanarli que et passi alguna cosa...</p>
Altres	<p>Què en quedarà de tot això?</p> <p>POSITIU: Valorarem més el fet d'estar JUNTS. Per mi amb un confinament ja en tenia prou...amb dos o potser tres, tocar en grup, tocar junts, no n'erem conscients de la sort que teníem.</p> <p>També m'agrada adonar-nos que la tecnologia no ho substitueix tot, i això també és un gran què. Per una banda, estem a mans de la tecnologia, però sabem que la tecnologia no ens pot donar un assaig conjunt, el poder tocar tots junts alhora, la vivència, etc.</p> <p>Sembla que la tecnologia ho arregli tot i que tot va cap aquí i no, no! La tecnologia no pot substituir el que fem en aquesta escola.</p> <p>Per altra banda ens hem posat les piles, no hem tingut més remei que posar-nos a la onda.</p> <p>NEGATIU: ens preocupa que això comporti baixes a la llarga. Si s'allarguen els confinaments que la gent estigui farta i no vulgui seguir.</p> <p>També la por de que aquesta pandèmia ens canviï els hàbits, que a partir d'ara tornar-nos a acostar molt sigui estrany, que estar tots apretats mirant un concert o una audició ens agobii. No sé si necessitarem un temps per normalitzar que no passa res si et toques amb el del costat. No sé veure si el nostre cap canviarà....Aquest tel de desconfiança que tenim tots amb la gent, pensant que ens poden contagiar...</p> <p>Música i desconfiança no van de la mà, és incompatible, has de confiar amb la persona que tens davant per fer musica i art plegats.</p> <p>També les classes son amb molt més silenci, els nens no es poden estorbar tant, no es poden criar entre ells, no es poden tocar. Egoïstament parlant és mes agradable, però no hi ha interacció social...aviam què en quedarà d'això.</p>

