



ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA: EDUCACIÓ MUSICAL I ACCIÓ CULTURAL A CATALUNYA

**Escoles Municipals de Música:
Educació musical i acció cultural a Catalunya**

Estudi realitzat per: Núria Sempere Comas

Coordinació Tècnica CERC-Àrea de Cultura: Santi Martínez Illa
Coordinació Àrea d'Educació: Montserrat Casamitjana Nonell

Barcelona, Juny de 2006

oerc@diba.cat

93 402 25 65

ÍNDEX

Presentació

1. Escoles de música: d'instrument educatiu a instrument cultural
2. Metodologia
3. Descripció panoràmica en xifres
4. Les escoles de música: d'institució amb valor *per se* cap a esdevenir un instrument per a la implementació de les polítiques públiques
 - 4.1. Recursos
 - 4.1.1. Recursos humans
 - 4.1.2. Recursos econòmics
 - 4.1.3. Infraestructures
 - 4.1.4. Organització
 - 4.2. Processos
 - 4.3. Resultats derivats de la gestió estratègica
 - 4.4. Resultats a mig termini

Nombre de nens, de joves i d'adults i gent gran, sectors de població escolaritzats, noves ofertes i grups estables més enllà de les escoles
 - 4.5. Impacte de l'increment de la vida musical local amb la ciutadania com a protagonista
5. Oportunitats per a les escoles de música
 - 5.1. Fugir de l'anàlisi costos-beneficis
 - 5.2. Definició d'un marc d'actuació propi
 - 5.3. Responsabilització dels directius sobre els impactes
 - 5.4. Formació del professorat per a atendre noves demandes
 - 5.5. Innovació educativa i cultural
6. Propostes concretes d'acció
 - 6.1. Elaboració del mapa dels ensenyaments artístics
 - 6.2. Estratègies d'alineament entorn els impactes
 - 6.3. Formació de directius
 - 6.4. Formació docent per als nous desafiaments
 - 6.5. Creació d'una plataforma informàtica comuna que respongui a les necessitats de la xarxa d'escoles
 - 6.6. Nou sistema de finançament en sintonia amb el model
7. Annexos
 - 7.1. Annex 1: Qüestionari a tècnics de cultura i directors de les escoles municipals de música
 - 7.2. Annex 2: Entrevistes telefòniques a les escoles de música municipals de la província de Barcelona
 - 7.3. Annex 3: Dades recollides del Departament d'Educació
 - 7.3.1. Escoles públiques
 - 7.3.2. Conservatoris
 - 7.3.3. Ventall d'instruments
 - 7.4. Annex 4: Proposta pilot de finançament (horitzó curs 2010-11)

Presentació

En un nombre important dels nostres municipis, les escoles municipals de música constitueixen un dels pilars fonamentals, i en molts casos, gairebé únic de les polítiques d'educació artística dels ajuntaments. Aquests centres han desenvolupat un paper importantíssim, i sovint insubstituïble en la tasca de la sensibilització envers la cultura musical al nostre país.

L'Àrea d'Educació de la Diputació de Barcelona va establir ja fa uns anys una línia d'assessorament municipal a l'entorn de les escoles municipals de música. Amb línies de treball que abasten des de la planificació de recursos a la definició de models pedagògics i de gestió sostenible dels centres.

Però la missió d'aquests centres no s'esgota en el camp estricte de la formació musical, ans al contrari, aquestes institucions poden tenir més enllà de la seva condició d'equipaments educatius especialitzats en ensenyaments artístics, un paper clau en el conjunt de les polítiques culturals locals, i més concretament en l'àmbit musical. Una condició que s'ha volgut remarcar en tot moment en la definició de les metodologies de treball proposades per l'Àrea d'Educació de la Diputació.

Des de l'Àrea de Cultura de la Diputació s'ha promogut la realització d'aquest estudi sobre les escoles municipals de música, i el seu paper en les polítiques culturals i educatives dels municipis, amb una atenció preferent als impactes d'aquests centres en les dinàmiques culturals del territori.

Les dades analitzades reflecteixen de forma diàfana que les escoles de música són, de llarg, els primers equipaments culturals de molts municipis, com a mínim, si es considera la dimensió dels recursos econòmics i humans que s'hi esmercen des de les institucions públiques. És per això que des del sector cultural no és pot obviar aquesta realitat, no es pot deixar de banda el gran potencial que aquestes institucions tenen en la contribució al desenvolupament cultural dels nostres municipis, i que en molts casos no ha estat probablement prou explícit.

Potser en massa ocasions no s'han generat les dinàmiques de treball compartit entre aquests centres i els serveis culturals municipals, unes dinàmiques que haurien de ser irrenunciables. En un informe ja cèlebre sobre la política cultural a França a finals dels 90, Jacques Rigaud el comissionat nomenat per aquesta missió –exministre de cultura-, va posar de relleu que després de més de 30 anys, la política de democratització de la cultura a França no havia assolit els objectius fonamentals, bàsicament perquè va desatendre clarament dos aspectes claus: la cultura amateur –i de proximitat podríem afegir- i els ensenyaments artístics¹. Un i altre són la base de la participació cultural, el combustible dels públics i també de la creació; un i altre estan també profundament imbricats.

¹ Rigaud, Jaques 1996, Pour une refondation de la politique culturelle Rapport au ministre de la Culture Jacques Rigaud Préface de Philippe Douste-Blazy

No resultaria excessivament difícil, ans al contrari, traslladar aquest diagnòstic a la nostra realitat cultural, i a l'ensem traslladar també una de les receptes que porta associada de forma implícita el diagnòstic: cal una autèntica democratització dels ensenyaments artístics. Però en el benentès que aquesta recepta pugui estar perfectament assumida tant des del sector cultural com de l'educatiu, la qüestió fonamental seria: l'actual model d'educació musical i la seva concreció en les escoles municipals de música poden donar resposta a aquest repte?

El treball que es presenta a continuació vol aportar elements d'anàlisi i reflexió en aquest sentit, amb l'objectiu últim de contribuir a afrontar aquest repte.

1. Escoles de música: d'instrument educatiu a instrument cultural

Les escoles de música són avaluades des de diferents perspectives: pel nombre i la qualitat de les activitats públiques que organitzen, per la tipologia dels col·lectius als quals atreuen, pel pressupost que gestionen, per la seva capacitat d'atreure nous finançadors, per la seva relació amb la ciutadania -usuària o no del servei-, per la seva relació amb d'altres col·lectius artístics o educatius, per l'amplitud de l'espectre de col·lectius amb els quals desenvolupen projectes, pels seus èxits acadèmics, per la satisfacció dels seus usuaris o per la seva fidelitat, per la qualitat musical dels seus conjunts, per l'interès dels programes que interpreten, per la seva diversitat, per la qualitat musical dels seus solistes, per la projecció externa dels seus docents o dels seus alumnes, pel nivell salarial dels seus treballadors, per la seva dedicació obligatòria o voluntària, pel lideratge dels seus directius, per la sensibilitat dels seus polítics, pel compromís dels seus docents, per la qualitat del seu personal d'administració, per la competència del seu personal de serveis, per la qualitat de les seves instal·lacions, per la qualitat del seu equipament, per les actituds i els valors que han interioritzat els alumnes, etc.

Certament, en funció dels interessos i els valors del col·lectiu avaluador es mesuren uns o altres paràmetres, es posa l'accent en la seva importància i es prenen mesures per potenciar els èxits o per millorar els punts més febles.

La intenció d'aquest estudi que dirigeix el Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona és reforçar la dimensió cultural de les escoles de música municipals donant eines que permetin –si és el cas- incrementar-la.

En la seva doble condició d'*escoles* (educació) i de *música* (artística), les escoles de música actuen com a element determinant dels dos eixos a l'entorn dels quals gira l'educació artística: per una banda l'aspecte educatiu en el doble sentit de constructor de destreses per a la creativitat i la interpretació artística alhora que constructor de codis per a la sensibilització, l'interès i la comprensió de la creació artística i la cultura en general; i per una altra banda l'aspecte cultural en el sentit de generador i programador de propostes artístiques i impulsor de la creació.

Aquesta doble condició educativa i artística no sempre és entesa com a tal –doble- des de tots els àmbits de responsabilitat de les escoles de música, i és per aquest motiu que des de la titularitat del servei, a unes escoles de música se'ls demana que rendeixin comptes per la seva responsabilitat d'índole cultural (activitats, qualitat artística, grups interessats, integració de col·lectius locals..) i a d'altres se'ls demana que rendeixin comptes per la seva responsabilitat educativa (número d'alumnes, programes educatius, objectius, continguts, metodologia/ materials/ formes d'avaluació, ràtios professor/alumne...)². Tot plegat sense gaires precedents d'integració d'ambdós aspectes de responsabilització en indicadors de progrés estratègic de la institució i amb una

² Aquest segon àmbit de responsabilització està dimensionat enormement pel fet que la Generalitat de Catalunya només té en compte aquest darrer aspecte "educatiu" per a decidir la seva contribució econòmica al sosteniment de les escoles de música municipals.

gestió autònoma que permeti la seva evolució com a equipament cultural i educatiu local.

Remetent-nos a d'altres publicacions de la pròpia Diputació, *Escoles Municipals de Música. Criteris per al desenvolupament del model educatiu i cultural en els municipis*, no tornarem a descriure quines són les funcions de les escoles de música, les seves formes organitzatives, els models de finançament ni els criteris pedagògics sobre els quals fonamenten les seves didàctiques. En aquest estudi ens limitarem –com ja hem afirmat- a descriure la realitat catalana, posar de manifest el seu impacte cultural sobre els municipis i fer propostes per a propiciar un creixement d'aquest impacte.

2. Metodologia

L'estudi ha tingut dues fases d'execució:

Una primera fase de recollida de les dades estructurals bàsiques de les escoles municipals de música de Catalunya. Aquest recull ha permès descriure una panoràmica de la realitat existent, bo i establint indicadors quantitius i qualitius que facilitaran el seu anàlisi. Aquesta primera fase ha estat realitzada pel Gabinet Tècnic del CERC dirigit per Santi Martínez.

Les dades han estat recollides durant els mesos de febrer i març de 2005. A les dades obtingudes pel Gabinet Tècnic del CERC s'han afegit les que ha aportat el Departament d'Educació, corresponents al recull estadístic de l'any 2004.

El Gabinet Tècnic del CERC, ha abordat la primera recollida de dades a Catalunya, procedents de tres fonts complementàries i que permeten una aproximació quantitativa i qualitativa a les escoles de música municipals:

- Gestió de dades econòmiques i numèriques procedents del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, que permeten fer valoracions de naturalesa més quantitativa. Aquesta informació es refereix a les dades estructurals bàsiques de les escoles de música municipals: centres, professorat, alumnat, dades econòmiques i de dispersió instrumental amb un alt nivell d'agregació (Catalunya) posades en relació amb la població servida, el percentatge d'estudiants per cada 1.000 habitants i la despesa pública també per 1.000 habitants. Les dades estan referides al curs 2003-2004 i a 104 municipis de tot Catalunya³.
- Entrevistes telefòniques a directius i tècnics municipals realitzades durant els mesos de gener i febrer de 2005 a través de les quals es pot accedir a les valoracions de naturalesa més qualitativa. Aquesta informació deriva de les respostes telefòniques a un qüestionari amb un baix nivell d'agregació (Barcelona) atesa la naturalesa de la institució que el gestionava (Diputació de Barcelona). Aquest qüestionari s'ha adreçat a dos col·lectius: els directius de les escoles de música i els tècnics dels serveis de cultura dels ajuntaments responsables del servei, independentment que el servei estigués gestionat per l'àrea de cultura o d'educació. En total es va realitzar l'entrevista amb representants de 52 escoles municipals de música i 20 responsables tècnics de serveis locals de cultura, corresponents bàsicament a municipis amb programacions musicals estables.
- Gestió de les dades complementàries referides a centres de titularitat privada que operen al territori sense cap mena de suport públic per a la seva oferta formativa però que reben, en canvi, algunes aportacions públiques per a la seva activitat de naturalesa cultural. Aquestes dades, ofertes per l'associació que aglutina les escoles de música privades (EMIPAC), no estan tractades pel Gabinet Tècnic però aporten una visió

³ Cal esmentar que l'escola de música del gironès opera a 9 municipis.

complementària de caràcter general i s'han utilitzat per establir alguns indicadors⁴.

L'exposició dels indicadors quantitius procedents de les entrevistes telefòniques es troba a l'**Annex 2** de l'estudi. El tractament de la informació procedent del Departament d'Educació constitueix l'**Annex 3**. Les valoracions qualitatives aniran apareixent argumentalment en l'anàlisi que forma part de la segona fase, tot i que es pot consultar el qüestionari a l'**Annex 1**.

Les dades qualitatives obtingudes pel Gavinet Tècnic del CERC abasten tant les escoles de música com els conservatoris de grau mitjà, tot i que estan tractades separatament. Les raons que ens han impulsat a considerar ambdues realitats tenen a veure amb la titularitat compartida d'ambdues institucions en gairebé tots els casos⁵ i amb la necessitat de comparar els fons que es destinen a un i altre ensenyament. Malgrat aquesta pertinença, no podem considerar aquestes dades diferenciades en relació a l'impacte cultural ja que en les activitats de projecció externa que genera el centre no es diferencia la seva naturalesa institucional.

Les dades qualitatives només consideren les escoles municipals de música, independentment que estiguin autoritzades a impartir cicles de grau mitjà amb o sense finançament suplementari.

Una segona fase d'anàlisi de les dades ha permès situar aquests equipaments en el nucli de les accions culturals locals i oferir propostes i recomanacions per a la millora. Aquesta segona fase ha estat realitzada per una consultora externa, Núria Sempere, en col·laboració amb les Àrees de Cultura, Santi Martínez, i d'Educació, Montserrat Casamitjana, de la Diputació de Barcelona.

⁴ Les dades facilitades per l'EMIPAC han estat recollides a l'estudi "Escoles de Música d'Iniciativa Privada a Catalunya" realitzada per la mateixa associació l'any 2004 (no publicat).

⁵ Només els conservatoris de Tarragona i Girona depenen d'una corporació diferenciada de l'Ajuntament de la localitat, ja que els titulars en ambdós casos és la Diputació provincial corresponent.

3. Descripció panoràmica en xifres

A Catalunya hi ha 159 municipis amb escola de música autoritzada pel Departament d'Educació a l'empara del Decret 179/93, de 27 de juliol que regula la creació de les escoles de música i dansa i alguns d'ells amb més d'una escola. Dels 946 municipis, 104 tenen escoles de música de titularitat pública i 55 municipis tenen una oferta exclusivament privada. Hi ha 24 municipis amb una oferta simultània d'escoles públiques i privades.

TAULA RESUM DE CENTRES	
MUNICIPIS AMB ESCOLA DE MÚSICA	159
MUNICIPIS AMB ESCOLES PÚBLIQUES	104
MUNICIPIS AMB ESCOLES PRIVADES	79
MUNICIPIS AMB ESCOLES PÚBLIQUES I PRIVADES	24
MUNICIPIS AMB ESCOLES PRIVADES I NO PÚBLIQUES	55

Font: Elaboració pròpia. Dades Curs 2003-04

Centrant-nos exclusivament en l'oferta pública, podem destacar que dels 9 municipis amb més de 100.000 habitants, n'hi ha 7 amb escola de música. Els dos municipis sense escola municipal de música autoritzada pel Departament d'Educació són L'Hospitalet i Mataró, ambdós immersos en sengles processos de formulació d'un model de centre que doni resposta a les seves necessitats: L'Hospitalet ha iniciat el curs 2005-06 l'Escola de Música – Centre de les Arts com una oferta municipal que integra la formació en música, arts escèniques i visuals, sobre les bases d'una educació artística a l'abast de tota la ciutadania tant pel que fa al ventall d'estils, la metodologia i els objectius acadèmics formulats en forma de competències per a la pràctica artística. Mataró ha iniciat un procés d'anàlisi diagnòstica de la seva realitat en matèria d'educació musical per estar en condicions de formular, a continuació, una oferta adequada a les seves necessitats.

L'oferta actual dels municipis amb més de 100.000 habitants dona servei al 87% de la població total d'aquest tram de municipis, mentre que el nombre d'alumnes d'aquests centres suposa un 0,11% de la població.

El 78,5% dels municipis entre 50 i 100 mil habitants tenen també escola de música municipal, que en aquest cas atenen un percentatge més elevat de la seva ciutadania: el 0,4%. Ara bé, només el 50% dels municipis entre 20 i 50 mil habitants tenen escola de música de titularitat pública. El percentatge de població atesa creix de manera inversament proporcional a les dimensions del municipi a excepció dels 28 municipis de menys de cinc mil habitants que atenen només el 0,2% de la seva població. A nivell global de Catalunya, els municipis que compten amb escola municipal de música són el 10,99%, que en termes demogràfics suposen el 63,4% de la població, una xifra que es pot considerar com a hipotètica població servida per aquesta oferta de serveis públics. Pel que fa al nombre d'alumnes matriculats, la xifra del curs 2003-04 suposava un 0,32% de la població del país.

Els Ajuntaments titulars d'escoles de música signen un conveni de finançament amb l'administració educativa pel qual aquesta darrera contribueix al

finançament dels alumnes entre 4 i 16 anys, sempre que segueixin uns programes d'ensenyament que, percentualment, determina el propi conveni.

La Generalitat de Catalunya, a través del Departament d'Educació, recull dades estadístiques referides als centres pel que fa al nombre i tram d'oferta educativa autoritzada i a l'alumnat pel que fa al seu nombre, sexe i dispersió instrumental⁶. Les dades que reproduïm a continuació han estat lliurades pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i el tractament prové directament del Gabinet Tècnic del CERC.

INDICADORS DE SERVEI (MUNICIPIS AMB ESCOLA MUNICIPAL) CATALUNYA CURS 2003-2004

TRAMS POBLACIÓ MUNICIPALIS	NOMBRE MUNICIPALIS	MUN AMB ESCOLA	% MUNICIPALIS AMB ESCOLA	POBLACIÓ TOTAL	POBLACIÓ SERVIDA	% POBLACIÓ SERVIDA	ALUMNES	ALUM/ 100 HAB
< 5.000	766	28	3,66	786.743	74.712	9,50	1.898	0,24
5.000 - 20.000	127	43	33,86	1.230.846	455.783	37,03	8.349	0,68
20.000 - 50.000	30	15	50,00	874.712	445.452	50,93	4.425	0,51
50.000 - 100.000	14	11	78,57	928.463	753.376	81,14	3.722	0,40
> 100.000	9	7	77,78	2.886.481	2.528.187	87,59	3.311	0,11
TOTAL	946	104	10,99	6.707.245	4.257.510	63,48	21.705	0,32

Font: Elaboració Pròpia a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació

A excepció de Mataró, L'Hospitalet i Santa Coloma de Gramenet, tots els municipis de més de cent mil habitants tenen conservatori de grau mitjà de titularitat pública. A més dels 6 conservatoris en poblacions de més de cent mil habitants, hi ha 12 municipis més que, independentment de l'autorització del seu centre com a conservatori de grau mitjà, perceben un finançament paral·lel al dels conservatoris, fins i tot a dos municipis – amb una població entre 5.000 i 20.000 habitants: Cervera (8.564 habitants i capital de la comarca de la Segarra) i Vila-seca (14.998 habitants).

Les taules que reproduïm a continuació descriuen diversos paràmetres de la realitat dels conservatoris de Catalunya i procedeixen de les mateixes fonts esmentades a la plana anterior. Les reflexions al voltant d'aquestes dades aniran apareixent al llarg de l'estudi i segmentades per àmbits.

⁶ Per ampliar aquesta informació podeu consultar <http://www.gencat.net/educacio/depart/mus0304.htm>

INDICADORS DE SERVEI (MUNICIPIS AMB CONSERVATORI DE GRAU MITJÀ) CATALUNYA CURS 2003-2004

TRAMS POBLACIÓ MUNICIPIS	NOMBRE MUNICIPIS	MUN CGM	AMB % MUNICIPIS AMB ESCOLA	POBLACIÓ TOTAL	POBLACIÓ SERVIDA	% POBLACIÓ SERVIDA	ALUMNES	ALUM/ HAB	100
< 5.000	766	0	0,00	786.743	0	0,00	0	0,00	
5.000 - 20.000	127	2	1,57	1.230.846	22.801	1,85	200	0,02	
20.000 - 50.000	30	4	13,33	874.712	142.452	16,29	257	0,03	
50.000 - 100.000	14	6	42,86	928.463	419.241	45,15	508	0,05	
> 100.000	9	6	66,67	2.886.481	2.412.175	83,57	1.199	0,04	
TOTAL	946	18	1,90	6.707.245	2.996.669	44,68	2.164	0,03	

Font: Elaboració Pròpia a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació

Les dades referides al nombre d'alumnes de les escoles de titularitat privada han estat lliurades per l'associació que aglutina escoles de titularitat privada, EMIPAC. El Gavinet Tècnic del CERC ha elaborat la resta de les dades. Cal observar que no apareix el nombre d'escoles per municipi i, per tant, hi ha alguns paràmetres que tenen un caire només genèric.

INDICADORS ESCOLES PÚBLIQUES I PRIVADES CATALUNYA CURS 2003-2004

POBL MUNICIPALIS	NUM MUNIC	MUN AMB ESCOLA	% MUN ESC	POBL TOTAL	POBL SERVIDA	% POBL	ALUMNES	ALUM/ HAB	100
< 5.000	766	47	6,14	786.743	117.192	14,90			
5.000 - 20.000	127	69	54,33	1.230.846	728.832	59,21			
20.000 - 50.000	30	21	70,00	874.712	641.983	73,39			
50.000 - 100.000	14	13	92,86	928.463	869.093	93,61			
> 100.000	9	9	100,00	2.886.481	2.866.481	99,31			
TOTAL	946	159	16,81	6.707.245	5.223.581	77,88	60.807	0,91	

Font: Elaboració Pròpia a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació

Vistes les dades dels centres públics i els centres privats, cal destacar que el percentatge de població que utilitza les escoles de música de titularitat pública a Catalunya és elevat respecte els percentatges que ofereix la Unió Europea d'Escoles de Música en termes locals. Ara bé, en termes globals estem lluny d'arribar a la xifra percentual mitjana de l'1,35% de la població que, segons la Unió Europea d'Escoles de Música (EMU), és la mitjana europea⁷. Catalunya només arriba als percentatges europeus comptant amb l'oferta privada sense sosteniment públic. Aquesta és una oferta, però que la EMU no integra a les seves dades perquè la EMU només considera *escola de música* aquella institució que, independentment de la seva titularitat, tingui sosteniment públic.

⁷ Per a consultes sobre la Unió Europea d'Escoles de Música (EMU) consultar <http://www.musicschools-emu.net>

Per altra banda, tot i que la EMIPAC aporta el nombre global de 60.807 alumnes, cap de les xifres que ofereix el Departament d'Educació sobre alumnes en centres privats no es corresponen amb el nombre esmentat.

A la vista de les dades obtingudes, orientarem l'estudi cap a la descoberta propositiva de la relació entre les escoles de música i l'impacte cultural que generen -o poden generar- a la seva població, les vies per a potenciar-lo i les polítiques públiques que ho ha de fer possible.

Abans però, avançar un parell d'apunts sobre algunes de les dades ja exposades i d'altres que es tractaran a continuació:

- Les xifres referides al nombre de professors expressen professors activitat i no pas professor/a persona física, en canvi, les xifres d'alumnes parlen de persones físiques i no pas de persona-activitat
- Cap de les xifres de les que disposa el Departament d'Educació no contempla aspectes d'impacte cultural sobre la programació, la relació amb d'altres agents, la generació de grups estables, els impactes sobre els consums, la fidelització dels alumnes, etc.

Si fem un símil entre les escoles de música i qualsevol tipologia institucional, podem entendre l'organització de la seva activitat a partir de l'anàlisi de dues variables: la necessitat que han de satisfer (i preguntar-nos quina és aquesta necessitat, el **què**) dels seus usuaris (i preguntar-nos de quins usuaris, pel **qui**), i davant d'aquest problema o davant d'aquesta oportunitat observar la tecnologia que han de fer servir per a abordar-ho amb èxit (el **com**). Les escoles de música han desenvolupat extraordinàriament la seva tecnologia (són els autèntics experts en **com** ensenyar i aprendre música) per a satisfer *algunes necessitats d'alguns usuaris*, restringint així el **qui** a uns pocs usuaris directes i indirectes.

Canviem temporalment d'àmbit i situem-nos en les biblioteques. Mark Moore⁸ ens explica el cas d'una bibliotecària que veu com cada tarda se li omple la biblioteca de nens i nenes que li creen problemes d'ordre, de disciplina, de soroll,... Els problemes persisteixen fins que –dues hores després- arriben les seves mares a recollir-los. Davant d'aquest problema la bibliotecària té gradualment diverses reaccions: intentar que no vinguin, demanar més personal, fer pagar pel servei a les mares que utilitzen la biblioteca de cangur, demanar voluntaris... i finalment, pensar que cal incorporar aquests nens i nenes al servei i, per tant, redefinir-lo en funció de les seves necessitats.

Davant de noves necessitats i de nous usuaris, les reaccions de la bibliotecària són reaccions que coneixem bé en l'àmbit de les escoles de música:

- Algunes escoles reaccionen desincentivant noves demandes que no s'ajusten a la seva tradició escolar
- D'altres, incrementen el pressupost per fer ofertes incrementalistes
- Altres escoles proven d'implementar un cofinançament de l'usuari
- Sovint es recorre al voluntariat organitzat o espontani

⁸ Moore, Mark: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Barcelona 1998.

- I també moltes escoles de música modifiquen i milloren l'acció de l'organització provant d'adaptar-se a les noves demandes, redefinint la seva raó de ser i incrementant el valor afegit i la productivitat

Aquestes noves demandes, aquestes noves necessitats de les quals parlem, provenen de diferents grups d'interès: dels usuaris directes, i d'una colla d'usuaris indirectes que tenen molt a dir sobre l'escola de música des del moment que el concebem com un servei públic: sector polític (regidors, alcaldes...), tècnics de cultura i educació, associacions culturals i educatives, empreses del sector musical i altres empreses d'implantació local, professorat, sector musical professional, població educativa (professorat, alumnat...), públics de les produccions pròpies i la programació, altres públics d'altres àmbits artístics, etc.

Valorar quines expectatives havien posat cadascun d'aquests grups d'interès sobre l'escola de música i valorar si la institució aconsegueix les seves expectatives és un exercici que ens donarà pistes sobre el grau de satisfacció local del servei alhora que ens permetrà actuar propositivament per a millorar el seu impacte cultural.

En aquest sentit resulta especialment pertinent situar l'avaluació d'aquest impacte en les coordenades que proposa l'Agenda 21 de la cultura.⁹

⁹ Vegeu el document de l'Agenda 21 de la cultura a www.agenda21cultura.net

4. Les escoles de música: d'institució amb valor *per se* a instrument per a la implementació de les polítiques públiques

Vèiem en el capítol anterior que bona part de les escoles de música orienten la seva acció a desenvolupar el seu coneixement expert cap a la millora de les seves eines per a la satisfacció d'*una part* de les necessitats, d'*una part* dels seus usuaris possibles. Intentarem, en aquest capítol, reforçar aquesta via d'anàlisi, incorporant l'anàlisi clàssic de polítiques públiques i veurem si és possible entendre les escoles de música com un instrument per a desenvolupar polítiques adreçades a incrementar la participació ciutadana en matèria cultural.

Des d'aquesta perspectiva, descriurem una línia imaginària que faci un recorregut des dels mitjans a disposició fins a les finalitats perseguides, tot destacant uns estadis intermedis que afavoreixen la generació de resultats a curt, mig i llarg termini.

Per a abordar aquest canvi d'ubicació analítica, assignarem indicadors a cadascun dels estadis i valorarem aquests indicadors des de la concepció del servei escola de música en el panorama de les polítiques públiques de l'àmbit local i autonòmic.

Els estadis als quals ens referim són l'assignació de **recursos** humans, econòmics, infraestructurals i organitzatius que permetin l'inici i el manteniment de l'activitat; els **processos** a través dels quals es gestionen els recursos esmentats (aplicació de normativa, signatura de convenis, implantació de formes d'avaluació encaminades a la millora continuada, aplicació de sistemes control de gestió, relació amb el grups interessats i amb els mitjans de comunicació); els **resultats** en termes de servei i, per tant, d'oferta qualitativa amb missió determinada i explícita i visió estratègica; els **resultats** a mig termini, qualificables numèricament i finalment els **impactes** a llarg termini com a expressió de les polítiques que es volen implementar.

4.1. Recursos

4.1.1. Recursos humans

Definir amb precisió el nombre de persones que estan treballant en el sector de les escoles de música municipals, avui encara no és possible. Les causes d'aquesta impossibilitat són diverses i a continuació n'apuntem algunes sense vocació exhaustiva:

- El nombre important de professorat a temps parcial i la manca d'un cens en xarxa
- Les petites dimensions d'una bona part de les escoles que fomenta una gran quantitat de professionals a temps parcial
- La manca de titulacions dels professionals d'algunes especialitats no contemplades en el catàleg de titulacions, que fomenta un context d'indefinió
- Els remanents d'irregularitats contractuals i de precarietat laboral (incompatibilitats, professorat en prestació de serveis, contractes discontinus...) que bloquegen el recull explícit de la informació .

- La manca d'associacions professionals o la baixa afiliació sindical que dificulta la visió clara del sector des del punt de vista dels aspectes salarials i les condicions de treball.
- El desinterès de l'administració educativa per altres qüestions sobre recursos humans que no siguin titulacions i hores de docència.

Tot i la imprecisió de les dades, val la pena exposar que al Departament d'Educació hi consten 1.912 **professors** que no necessàriament es corresponen amb 1.912 persones, ja que molts d'ells (especialment el professorat d'aquelles especialitats minoritàries per les quals es requereix un docent molt poques hores setmanals) imparteixen docència a més de dos i de tres centres.

La mitjana de professorat a les escoles de música de Catalunya és doncs de 20 professors i el centre que més en té n'aglutina 89. Estem parlant doncs de centres de dimensions reduïdes però amb un nombre important de professorat a temps parcial.

Per tal de completar el dibuix dels recursos humans de les escoles de música de Catalunya direm que a Catalunya hi ha també 18 centres que –se'n diguin o no- estan considerats pel Departament d'Educació com a conservatoris de grau mitjà i en els quals hi treballa un nombre de professorat que el Departament d'Educació xifra en 800. Atès que tots els conservatoris de grau mitjà -a excepció de Girona i Tarragona- coincideixen en edifici i equip docent amb l'Escola de música de la seva localitat, incrementarem el nombre de 1.912 professors (es corresponguin o no amb persones) amb els increments de professorat que s'observen a les dades del Departament d'Educació (24 en total).

Parlarem doncs d'un nombre sempre aproximat de 1.936 professors i d'un nombre de persones que es podria situar en 900. Aquesta hipòtesi numèrica es fonamenta en els percentatges de professorat a temps complet i temps parcial d'un grup representatiu de les escoles de música ¹⁰, distribuïdes territorialment i amb un nombre d'alumnes significatiu. Valorant el seu promig de professorat a temps complet i els trams de dedicació del professorat a temps parcial, podem albirar que el nombre de persones que actuen de professors/es a les escoles de música a Catalunya és de 900.

El perfil professional d'aquest col·lectiu d'aproximadament 900 persones, és ben divers. A fi de descriure'l (encara que sigui a grans trets) distingirem entre els aspectes que, pel fet d'estar regulats per l'Administració educativa, poden ser generalitzables (les titulacions) i aquells altres aspectes que -tant per causa de l'autonomia local com per la manca d'articulació d'un col·lectiu professional- no s'han definit més enllà de cada corporació local (salari, dedicacions, avaluació de l'activitat docent, ascens professional, mobilitat en els càrrecs directius, possibilitat de compaginació de la vida docent amb la vida interpretativa, formes de participació...).

¹⁰ En són exemple les escoles de música de Girona, Igualada, Santa Perpètua de Mogoda, Sabadell, Olesa de Montserrat, Santa Coloma de Gramanet, Barcelona,

Titulacions: Si bé el decret 179/93 exigeix la titulació superior, la disposició transitòria 1.2. preveu acceptar la titulació de grau mitjà de música lliurada a l'empara del decret 2618/66, així com la possibilitat d'acceptar docents sense la titulació necessària si acrediten haver-se dedicat a la pràctica professional com a docents durant més de sis anys abans de l'entrada en vigor del decret esmentat, a través d'una habilitació per a la docència aprovada pel Departament d'Educació.

A més d'aquestes excepcions, una de més important impossibilita l'exigència de la titulació superior en la universalitat del professorat de les escoles de música: no hi ha hagut fins a aquest moment la possibilitat d'obtenir titulacions superiors dels instruments que estan fora de la tradició clàssica. Aquesta situació, però, ha començat a canviar des del moment que s'han llicenciat les primeres promocions de titulats superiors del nou pla d'estudis. Aquests nous titulats hauran obtingut una titulació superior en gairebé tot l'espectre d'instruments que s'imparteixen a les escoles de música. Diem gairebé perquè no hi ha titulació superior dels instruments de la música tradicional fora del tible, la tenora i el flabiol i el tamborí i la guitarra flamenca i el *cante*. No hi haurà, per tant, titulats superiors de cornamusa, acordió diatònic, gralla, *cajón*... Tot i això, apareix també un gruix de titulats en pedagogia de l'instrument que haurà adquirit les competències necessàries per a exercir la docència.¹¹

Podem afirmar, sense cap mena de dubte, que l'aparició progressiva de nous titulats en pedagogia de l'instrument i de titulats en instrument de tradicions no clàssiques, canviarà l'escenari de titulacions en la selecció del personal docent de les escoles de música i canviarà possiblement també l'exigència en les proves de selecció de personal.

Aspectes singulars de cada corporació local

- Salari

Malgrat les despeses de personal són un dels centres de cost que el Departament d'Educació té en compte per a la seva subvenció a les entitats locals amb escola de música, no hi ha cap exigència en aquest sentit i és per tant cada corporació local la que determina el salari del seu personal docent, en el cas que faci una gestió directa del servei. El ventall de sous està doncs només determinat per dos factors: la categoria laboral a la qual s'adscriuen i el conveni de cada corporació titular, a més del fet d'estar o no en possessió de la titulació corresponent, en aquells casos en els quals el titular ho considera oportú.

Segons les dades facilitades pel Departament d'Educació, trobem un forquilla de sous que van des dels 3.935 € de professorat a temps parcial fins als 33.402 €. Avançar en una harmonització en aquest sentit donaria estabilitat als claustres i permetria coordinacions supramunicipals que afavoririen ampliar l'espectre de l'oferta de cada escola.

Una regulació en aquest sentit, permetria també un major control sobre les contractacions d'aquell personal que, si bé presta els serveis en escoles

¹¹ Els titulats de pedagogia de l'instrument només ho seran en els instruments de la tradició clàssica, veure Decret 63/2001

municipals, està contractat per les empreses que n'obtenen la concessió administrativa i que, actualment la manca de condicions sobre la responsabilitat social corporativa impedeix controlar i harmonitzar.

- Dedicacions

El ventall de dedicacions a la docència directa és també molt ampli i va des de les 18 a 25 hores amb diferents complements horaris per a les tasques de coordinació i la dedicació a d'altres produccions que tenen lloc més enllà de les hores de docència directa. En la majoria dels casos s'ha mimetitzat la distribució del temps de dedicació amb els centres d'educació obligatòria, segons la qual a més de la docència directa hi ha un temps establert de permanència al centre, de preparació de la docència i de lliure disposició per a la formació personal.

- Formes d'avaluació de l'activitat docent

Un cop els docents han estat avaluats per a accedir a la seva posició docent, no hem trobat que cap corporació local estableixi una avaluació posterior encaminada a consolidar una part dels complements salarials en funció de la innovació, la recerca, el compromís amb les necessitats de l'entorn, la satisfacció dels usuaris o altres factors de qualitat que es poguessin establir eventualment. No cal dir com seria de positiu vincular la carrera professional/salarial a la innovació i el compromís amb el progrés científico-tècnic musical; aquesta seria una de les vies que permetria anar adaptant gradualment l'oferta de les escoles a les necessitats de la població a la qual s'adreça.

- Ascens professional

No hem trobat tampoc formes d'ascens professional, més enllà del nomenament directe per la corporació local o a través de les eleccions als diferents òrgans de govern establerts, que puguin generar expectatives entre el personal docent. L'escala laboral i la consolidació de complements salarials té més a veure amb el temps de permanència en el càrrec que amb factors externs ja d'avaluació o d'acumulació de mèrits.

- Mobilitat en l'accés als càrrecs directius

Si bé algunes corporacions locals han optat per a la lliure designació en la figura del director/a de l'escola de música i altres han optat per a la selecció a través del concurs o l'oposició, la majoria dels centres utilitza els òrgans col·legiats de govern –com el consell escolar- per a la selecció de candidats a director entre el personal docent, candidats que la corporació nomena posteriorment directors. Un cop més ens trobem -en aquesta majoria de casos- amb el mimetisme respecte l'educació obligatòria. Res no obliga als ajuntaments a tenir òrgans col·legiats de govern a les escoles de música i, si el que es vol garantir és la participació de la comunitat educativa en les decisions principals de la institució, es podria garantir a través de qualsevol òrgan de participació ciutadana sense que fos aquest òrgan el que proposés la direcció. Aquest estil de govern permet certa mobilitat en els càrrecs directius que, si bé té la bondat d'implicar una bona part de la comunitat educativa, té l'inconvenient de la formació escassa dels candidats en qüestions de responsabilitat gestora alhora que dificulta un canvi d'orientació del centre

quan, des de la responsabilitat política, se'n sent la necessitat. Com ha passat ja als centres de règim general, l'eventualitat en els càrrecs directius desproveeix d'autoritat als docents que l'ostenten durant un temps i que se senten poc legitimats per a incidir en processos de millora organitzativa que trencaria l'*status quo* amb els seus companys de claustre.

- Possibilitat de compaginar la vida d'intèrpret amb la docència

El percentatge més important de les hores d'oferta de les escoles de música (que no del nombre de professors a temps complet) rau en la formació instrumental. Aquesta tipologia de docents compagina, per vocació i perfil professional, la seva activitat docent amb la seva activitat concertística. Poques corporacions locals han establert els mecanismes necessaris per permetre aquesta doble activitat sense afectar la prestació del servei. En la majoria dels casos, quan es produeix la col·lisió horària entre ambdues activitats, és el mateix professor el que designa i fins i tot -en un nombre rellevant d'ocasions- remunera directament el professor que el substituirà. En alguns centres es produeix una regulació de màxims – pel que fa a les hores- a recuperar amb posterioritat i en només en exemples comptats, és una borsa de substituïts seleccionats amb criteris de lliure concurrència, mèrit si capacitat, la que proveeix del professor substituït amb la corresponent baixa i alta de la seguretat social.

En la mesura que les escoles de música municipals juguen un paper de foment de la cultura i d'establir vincles amb la resta d'agents que constitueixen el teixit que conforma la realitat cultural local, el seu professorat no ha de limitar el seu paper a l'acció docent esdevenint també –en la seva faceta d'intèrpret, de compositor d'investigador o de gestor- un agent individual o col·lectiu més. Cal doncs buscar formes de promoció de la resta de facetes que contribueixin a la seva vàlua.

- Formes de participació en la presa de decisions

El *consell escolar* és l'òrgan de participació majoritari de la comunitat educativa en el govern dels centres, tot i que d'altres formes com les juntes rectores de patronats o altres personificacions instrumentals juguen també un paper semblant tinguin o no capacitat de triar la direcció del centre. En la mesura que aquests òrgans de participació recullen els interessos tant dels sectors implicats directament en la vida del centre com d'aquells sectors que no ho estan, podran orientar realment, amb les seves opinions i l'expressió de les seves expectatives, l'acció dels responsables de la institució per tal que aquesta respongui a les necessitats del municipi i al seu desenvolupament.

Pel que fa als **equips directius** dels centres, la situació és semblant: un nombre important dels directius compagina aquesta feina amb d'altres dins o fora del sector (entenen per sector tant el seu vessant educatiu com cultural). Aquest fet, però, no ha generat consciència de càrrec directiu més enllà de les seves derivacions acadèmiques. Si hem acordat que l'equipament escola de música no es limita a la implantació d'un currículum preestablert –que no ho està- sinó que té unes connotacions d'equipament cultural al servei de la ciutadania, els directius de les escoles de música haurien d'esdevenir directius capaços d'interpretar aquestes necessitats i satisfer-les a través de serveis.

Aquesta conversió de necessitats en serveis està encara per fer en un nombre molt elevat de casos. És una transformació que els directius no poden fer sols, l'han de fer de la mà dels responsables polítics i estar, per tant, en sintonia amb les polítiques a implementar.

Treballar amb indicadors, dirigir equips, escoltar la veu dels usuaris i dels altres grups interessats, pensar en les formes de comunicació i en els sistemes d'informació, establir processos i determinar formes d'avaluació integral que es traduïssin en procediments de millora continuada, establir sistemes de control i fer apoderament cap a la resta de càrrecs intermedis –entre d'altres- són els elements amb els quals els directius han de poder orientar la seva activitat. Són uns càrrecs que estan a cavall de la responsabilitat política i tècnica i que massa sovint estan més inclinats cap al segon àmbit que cap al primer.

Han estat 25 anys d'autoregulació determinada pels currículums del grau elemental i mitjà i de legitimitat dels serveis per ells mateixos. Han estat 25 anys on la classe política no ha intervingut en la regulació d'aquests centres més enllà de la definició dels salaris i els pressupostos globals. Han estat 25 anys amb uns Ajuntaments presoners de la manca de recursos per a oferir uns serveis que ni tan sols havien dissenyat i que, un cop accedeixen a recursos externs (de la Generalitat) veuen les seves mans lligades per una oferta que potser no és la més adequada per a les necessitats de la seva població. És urgent fer un canvi, un canvi adreçat a pensar de nou els serveis, a repensar la seva raó de ser i la seva visió de futur, posant tots els mitjans a l'abast per a fer-lo possible. Només amb uns directius motivats per a fer aquesta redefinició i posseïdors de les eines adequades, podran reorientar els serveis ampliant el seu camp d'acció.

Si recordem el cas de la bibliotecària de Mark Moore, veurem retratats els directius que desincentiven noves demandes perquè no les troben pròpies de les escoles de música sinó dels esplais o dels centres cívics; veurem els directius que volen incrementar el pressupost per tal d'incorporar nous serveis sense posar en crisi cap dels que oferien; veurem els directius que voldrien incrementar el copagament dels usuaris en aquelles ofertes que s'escapen de les més tradicionals; veurem els directius que busquen fora de l'organització les solucions als seus problemes interns i veurem també reflectits els directius –ara ja en un nombre significatiu- que volen modificar i millorar l'acció de l'organització per tal d'adaptar-la a les noves demandes, redefinint el serveis i incrementant el seu valor públic i la seva “productivitat”. És en aquest darrer grup que haurem de buscar les bones pràctiques que il·luminin la resta de directius, que facin veure als altres que és possible repensar el significat del terme qualitat, repensar on posar l'accent si només en els resultats o també en els processos, que vulguin veure cap a on camina el devenir de les escoles de música no només en el nostre país sinó en la resta de països de la Unió Europea.

Davant la manca de polítiques de país i la manca de polítiques locals, els professionals han ocupat tot l'espai. I ho han fet avalats fins i tot per la seva forma de designació: hem parlat ja de tria de directius d'entre el professorat del claustre. Aquesta situació ja ha dificultat , a l'educació obligatòria,

transformacions que questionessin l'*status quo* entre els docents. Les escoles de música han caminat en la mateixa direcció i s'enfrontaran –si no ho estan ja– als mateixos desafiaments als quals s'enfronta l'educació: manca de disseny de polítiques culturals i educatives; impossibilitat de redisseny de serveis en funció de les noves demandes; inhibició en la gestió d'operacions i qualitat; manca de control de la gestió per part de qui en té la responsabilitat directiva, etc. En definitiva: directius que executen les decisions claustrals sota la lògica de l'àrea de coneixement i no pas sota la lògica del servei i per tant dels seus usuaris.

Assenyalar aquesta situació crítica no s'ha d'entendre com una crítica al col·lectiu de directors ni al col·lectiu de regidors responsables dels centres. És una crítica a la manca de polítiques, és una crítica al “deixar fer” en termes de música i no pas en termes d'alumnes i a la inhibició davant la manca de captació de possibles alumnes que no fan ús dels serveis ja sigui pel desencant o per la manca d'interès perquè no formen part del col·lectiu al qual veladament s'adrecen aquests serveis; és una crítica a la manca d'avaluació de les escoles de música després de 12 anys de finançament per part del govern autonòmic, és una crítica a la manca d'indicadors que permetin fer aquesta avaluació mostrant les bones pràctiques i reconsiderant les que no han estat exitoses.

Una formació dels directius pot ser una bona eina per fer-los prendre consciència que ho són –de directius–, i per fer-los adonar que qui els pot demanar responsabilitats no són ni els membres del claustre ni els usuaris directes del servei sinó els responsables polítics i la ciutadania en general.

En definitiva, un tractament nou dels recursos humans ofereix una oportunitat magnífica per a obrir dimensions noves de les escoles municipals de música:

- Harmonitzant salaris per a estabilitzar claustres
- Contemplant responsabilitats sobre les activitats no docents dels centres
- Avaluant l'activitat docent i vinculant els incentius a aquesta avaluació, especialment en els aspectes més innovadors
- Incentivant l'ascens professional
- Fomentant un perfil de docent amb d'altres competències professionals de l'entorn musical
- Promovent les formes de participació ciutadana que orienti l'activitat dels centres
- Fent sentir als càrrecs directius la seva responsabilitat sobre l'entorn estratègic, l'entorn polític i l'entorn operatiu de les escoles de música
- Desenvolupant un *know how* en gestió en paral·lel al *know how* educatiu.

4.1.2. Recursos econòmics

El volum de recursos econòmics que mouen les escoles de música i els conservatoris de grau mitjà és significatiu: 49,6 milions d'euros. La Generalitat hi contribueix en 14,2 milions, els usuaris en 10,8 milions i els Ajuntaments hi destinen 24,3 milions.

TRAMS POBLACIÓ MUNICIPALIS	SUBVENCIÓ GENERALITAT	% DESPESA GENCAT	DESPESA GENCAT/ALUMNE ¹²	DES GEN/MUNICI	DESPESA MUNICIPALIS	DESPESA MUNICIPI ESCOLA	DESPESA MUNICIPI ALUMNE
< 5.000	599.820	8,22	316	21.422	1.164.261	41.581	613
5.000 - 20.000	2.406.731	32,98	288	55.970	5.208.293	121.123	624
20.000 - 50.000	1.434.912	19,66	324	95.661	3.586.900	239.127	811
50.000 - 100.000	1.441.795	19,76	387	131.072	4.387.311	398.846	1.179
> 100.000	1.414.440	19,38	427	202.063	3.886.758	555.251	1.174
TOTAL	7.297.698	100	336	70.170	18.233.523	175.322	840

Font: Elaboració Pròpia a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació

Més d'una quarta part d'aquests diners (el 29%) circulen a l'entorn del grau mitjà (14 milions per a 2.164 alumnes, el 9% del total) dels quals la Generalitat hi contribueix amb 6,9 milions, les corporacions locals amb 6 i els usuaris amb una contribució d'1,2 milions d'euros. Les escoles de música amb 21.705 alumnes (el 91% del total) tenen una circulació del 71 % del diner, amb una contribució de la Generalitat de 7,2 milions d'euros (el 21% del total), 9,7 milions dels usuaris (el 27% del total) i 18,2 milions dels Ajuntaments (52%).

La lectura de les dades confirma la percepció generalitzada que els ajuntaments, a més de tenir el desgast propi de qui és el titular del servei, estan fent front al percentatge més important de la despesa. Ara bé, les dades aporten una realitat que no ha estat suficientment subratllada fins al moment: la Generalitat només contribueix amb el 49 % de les despeses del grau mitjà i en canvi els ajuntaments hi contribueixen amb el 43 % encara que a l'imaginari col·lectiu es té la impressió que el grau mitjà està finançat bàsicament pel govern autonòmic.

TRAMS POBLACIÓ MUNICIPALIS	SUBVENCIÓ GENERALITAT	% DES GEN	DES GEN/ALUMNE	DES GEN/MUNICI	DESPESA MUNICIPALIS	DESPESA MUNICIPI ESCOLA	DESPESA MUNICIPI ALUMNE
< 5.000	0	0,00					
5.000 - 20.000	580.661	8,38	2.903	290.331	576.114	288.057	2.881
20.000 - 50.000	750.568	10,84	2.920	187.642	643.460	160.865	2.504
50.000 - 100.000	1.467.061	21,19	2.888	244.510	1.081.611	180.269	2.129
> 100.000	4.126.708	59,59	3.442	687.785	3.780.563	630.094	3.153
TOTAL	6.924.998	100	3.200	384.722	6.081.749	337.875	2.810

Font: Elaboració Pròpia a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació

¹² El càlcul de la despesa de la Generalitat de Catalunya per alumne s'ha realitzat tenint en compte el total d'alumnes dels centres públics i no únicament els alumnes de 4 a 16 anys subvencionats (Vegeu Annex)

A la llum d'aquestes xifres podem afirmar que la Generalitat de Catalunya, a través del Departament d'Educació, dedica el 49% dels recursos econòmics destinats al finançament dels centres públics d'educació musical al sosteniment dels conservatoris de grau mitjà (o programes educatius assimilables) els quals aglutinen només el 9% dels alumnes de música en escoles de música o conservatoris.

La informació sobre distribució de la despesa il·lustra quines han estat les polítiques autonòmiques i locals fins a aquest moment: destinar recursos econòmics a l'oferta d'estudis professionalitzadors destinant més d'una quarta part dels recursos al 9% dels usuaris, els que cursen estudis de grau mitjà. Amb la paradoxa que ni han donat tot el suport econòmic als ajuntaments que els estaven fent la suplència d'un equipament competència de la Generalitat ni tampoc han donat ple suport al desplegament de l'extensió de l'educació musical a capes àmplies de la població.

Uns apunts sobre aquesta qüestió:

El primer conveni marc signat entre les entitats municipalistes (Federació de Municipis de Catalunya i Associació Catalana de Municipis) i el Departament d'Ensenyament es signà just després de la publicació del decret 179/93 que regula la creació de les escoles de música i dansa, el 1993. En aquell primer conveni marc es van fixar les condicions segons les quals la Generalitat de Catalunya contribuiria al finançament de les escoles de música municipals en aquests termes: el criteri de finançament es va establir en funció dels alumnes-persones amb edats acotades entre els 4 i els 14 anys i es van limitar a 5 els programes d'ensenyament que havien de seguir per tal de ser finançats, tot establint un percentatge d'alumnat que hauria de seguir cadascun dels programes. Aquest criteri -alumnes/edats/dedicacions- és el que ha mediatitzat el desenvolupament posterior dels centres. Una ampliació de les edats fins a 16 anys (amb un programa d'ensenyament establert per a aquesta franja 14 a 16) el 1995 i els termes de finançament del grau mitjà van acabar d'acotar les possibilitats evolutives dels centres.

El que expressen els termes d'aquest conveni és una voluntat de l'administració educativa de regular curricularment unes escoles que, malgrat neixen com a no reglades sobre el paper, acaben d'estar reglades a través dels programes objecte de finançament. En cap cas no es posen sobre la taula elements que puguin afavorir la seva integració a la vida cultural de la ciutat: músiques escolaritzades, edats i sectors de població que no han tingut accés a l'educació artística, relació amb les escoles de primària, secundària i amb els centres culturals de la ciutat, intervencions musicals fora de les portes de l'escola, establiment de grups instrumentals i/o vocals estables, cooperació amb els grups professionals locals o d'altres que s'haurien pogut establir i que haurien generat sinèrgies localment més enriquidores i artísticament més avançades. A la part final d'aquest estudi tornarem sobre aquesta qüestió.

Tampoc no es van concebre aquests centres com a potenciadors d'activitats artístiques a l'educació obligatòria o a l'educació de persones adultes i tota

l'activitat de formació continuada d'especialistes de música va quedar completament desvinculada administrativament de les escoles. Diem administrativament perquè la realitat s'ha imposat i són molts els exemples de relacions de cooperació entre les escoles de música i els especialistes de música de les escoles públiques de l'entorn; destacarem l'exemple de l'escola municipal de música de Can Ponsich que, des de fa anys lidera el treball dels especialistes de música dels centres educatius del seu entorn.

El que tradueixen els termes del conveni és la voluntat política del govern autonòmic de fer ensenyament reglat. Si repassem els *programes d'ensenyament*, les dedicacions horàries que els configuren i els percentatges que s'atorguen a cada programa veurem com es descriu una piràmide que condueix a estudis superiors.

- Programa d'aprenentatge avançat on "l'alumne rebrà la formació necessària per tal de garantir-li els coneixements que es puguin exigir a les proves d'accés als cicles de grau mitjà del sistema reglat, amb una dedicació setmanal d'un mínim de quatre hores de classe". Dedicació individual d'una quarta part, per tant, 1 hora.
- Programa d'aprofundiment I, on "l'alumne rebrà la formació necessària per tal de garantir-li l'adquisició d'una competència instrumental vocal necessàries per a la seva participació en conjunts, amb una dedicació setmanal d'un mínim de dues hores i quaranta minuts de classe". Dedicació individual d'una quarta part, per tant, 40'.
- Programa d'aprofundiment II, amb una concepció idèntica a l'aprofundiment I però especialment adreçat als alumnes entre 14 i 16 anys.
- Programa d'aprenentatge bàsic amb una descripció idèntica als programes d'aprofundiment i una dedicació horària total d'una hora i trenta minuts i una dedicació individual d'una quarta part per tant de 22,3 minuts.
- Programes d'iniciació sense descripció d'objectius però una dedicació setmanal d'un mínim d'una hora.

Els convenis defineixen el percentatge d'alumnat que pot cursar cada programa en màxims del 20% d'alumnes al programa d'iniciació i mínims del 30% als programes d'aprofundiment i avançat.

Si afegim a aquesta concepció piramidal l'exclusió del finançament dels ciutadans majors de 16 anys i l'obligatorietat –per decret- d'oferir un programa d'ensenyament que inclogui llenguatge musical, instrument, conjunt instrumental o conjunt vocal podem llegir clarament la vocació de substitució d'un grau elemental i no pas d'estendre la pràctica musical a àmplies capes de la ciutadania. A quins criteris respon sinó l'impediment de fer oferta generalista a més del 20% dels estudiants? A què respon sinó l'obligatorietat que un mínim del 30% dels estudiants facin de 40 a 50 minuts de classe individual? Per què en un conveni de finançament s'estableix la metodologia com a factor decisiu?

La revisió dels termes dels convenis de finançament, introduint altres elements no vinculats exclusivament a la relació temporal entre professorat i alumnat

donarà –sens dubte- un impuls suplementari als esforços que estan fent les escoles de música per a integrar-se a la vida musical i cultural local.

4.1.3. Infraestructures

Les dades referides a les infraestructures procedeixen de les enquestes del CERC i estan acotades, per tant, a la província de Barcelona, on s'ubica, de fet, el 51% del total d'escoles municipals de música de Catalunya.

Els municipis de Barcelona, mercè a diversos plans de desenvolupament local, han apostat per nous equipaments on situar les escoles de música, concretament 20 serveis han canviat d'ubicació en els darrers 10 anys (el 38%), ja sigui posant dempeus nous edificis o bé rehabilitant edificis que formen part del patrimoni local.

Al marge de la construcció nova, la valoració per part dels equips directius dels centres és positiva en un 55% dels casos; la resta considera que les instal·lacions no són idònies per al desenvolupament de l'activitat.

Bona part del descontent té a veure amb el nombre, les dimensions i la qualitat acústica de les aules. L'origen, un cop més, està relacionat amb la manca de planificació. Pocs equipaments s'han construït o rehabilitat després de definir-ne la seva funcionalitat, definir la seva visió futura i contemplar –a més dels aspectes formatius- les seves necessitats per a la creació, la producció i la difusió musicals. Mancances en l'anàlisi estratègica de la funció de l'escola de música, mancances en la definició d'un projecte pedagògic que vagi definint la visió futura de la institució, mancances d'ambició sobre el potencial dels centres i la seva obertura cap a formes d'ensenyament i aprenentatge a prop de nous serveis relacionats amb els centres de règim general i formes de lleure relacionat amb l'activitat musical, aquestes mancances, com dèiem, han provocat equipaments de dimensions limitades als termes que estableix el conveni amb l'administració educativa, limitats, per tant, a les funcions educatives.

Pocs equipaments s'han beneficiat de l'avaluació dels seus precedents en termes objectius i de l'acumulació de *know how* del qual disposa, per exemple, la Diputació de Barcelona. Cal destacar que en els darrers 5 anys l'Àrea de Cultura de la Diputació ha finançat l'elaboració dels plans funcionals de les escoles de música de Vic, Igualada, Terrassa i, més darrerament L'Hospitalet. Cal encara avançar en la definició d'estàndards que contribueixin no tan sols a concebre l'equipament adequat sinó també a saturar-ne l'ús en activitats de tota la jornada.

L'optimització de les instal·lacions, ampliant-ne les franges d'ús, tindria enormes beneficis no només en termes d'eficiència sinó també en termes d'incardinació de l'activitat en capes més àmplies de la ciutadania.

Paral·lelament cal explorar també noves formes territorials d'organització que saturarien equipaments –com els centres de règim general- buits fora de la

seva jornada. La combinació d'equipaments emblemàtics amb d'altres de caire territorial podria beneficiar enormement l'extensió de la pràctica musical.

Un altre element fonamental per estendre la pràctica musical a sectors de la població de recursos econòmics limitats i poca tradició en l'activitat musical és tenir a disposició dels alumnes un banc d'instruments que els permeti gaudir-ne en préstec. D'aquesta manera seria també possible articular l'oferta planificadament en termes de conjunts instrumentals.

4.1.4. Organització

Segons les respostes a les enquestes de la província de Barcelona, les **formes de gestió** de les escoles de música a la província de Barcelona no determinen de manera evident el model de centre. Les formes de gestió, de forma directa o a través d'instituts o patronats municipals (amb un 19% dels casos de gestió indirecta a través de la concessió del servei a empreses i/o entitats sense finalitat de lucre), són entesos com a elements merament instrumentals – d'ubicació del servei o el personal a l'escenari pressupostari-, sense que aquest fet hagi creat –almenys de manera òbvia- una cultura de centre o uns principis inspiradors clarament identificables.

Un altre element analitzat, i que tampoc no aporta valor, és la diferenciació en l'adscripció del servei a les àrees d'educació o de cultura. Trobem escoles actives en les relacions ciutadanes adscrites a les àrees d'educació i escoles no tan actives adscrites a les àrees de cultura. Despreciem, per tant, aquesta dada.

Pel que fa a les **formes d'organització**, les escoles de música apliquen majoritàriament –com ja hem esmentat- els models de l'educació obligatòria: equips directius escollits entre els membres del claustre i organització departamental a l'entorn de les àrees de coneixement. Observem alguns casos on es trenca, almenys parcialment, aquesta tònica i l'organització del professorat s'articula a l'entorn de les activitats, dels programes formatius, dels projectes o de les responsabilitats tutorialis tot distribuint i desplaçant elements decisoris i de responsabilització cap a punts situats a l'eix dels usuaris i no pas exclusivament sobre l'eix de l'objecte d'estudi.

Les dades que s'han extret de les enquestes als centres ens donen una certa uniformitat en l'organització i en la presa de decisions a més d'una preocupació limitada a la gestió de la docència, abandonant la preocupació pels elements de suport a l'organització (contractació de personal, compres, difusió, administració,...) sobre l'administració central (més o menys allunyada de les escoles). Constatem que l'administració local, malgrat creï personificacions instrumentals amb aparença descentralitzadora, no ha volgut renunciar a les seves atribucions sobre la regulació i l'establiment de normes i el control formal sobre els procediments, no han volgut separar les responsabilitats polítiques de les responsabilitats sobre la gestió i, en el fons, no han volgut tampoc cedir poder decisorí als directius de les escoles. També és cert que els directius de les escoles no han ofert indicadors de resultats que permetessin als responsables polítics limitar la seva acció a l'avaluació d'aquests resultats

segons els objectius previstos i, per tant, deixar fer i intervenir tan sols en l'avaluació i la proposta de mesures correctives.

Una gestió de la docència que adoleix, però, d'articular-se més a l'entorn del coneixement que no pas a l'entorn dels alumnes. Hem vist més sovint departaments de piano que no pas departaments d'alumnes d'aprofundiment (per posar un exemple de programa d'ensenyament disposat en el conveni). La missió, la raó de ser de les escoles no les ha fet anar més enllà de prestar serveis docents arrelats a la transmissió de coneixements, deixant de costat qualsevol incursió en l'exploració de noves raons de ser, de nous desafiaments.

Tot plegat, la manca de reflexió organitzativa que no és més que una manca de reflexió entorn el paper de les escoles de música en la implementació de certes polítiques públiques han impedit fins a aquest moment dissenyar organitzacions adequades a les necessitats a satisfer d'uns usuaris segmentats, ambdues variables enteses com a limitadores dels productes a oferir, si es vol expressar en una terminologia més empresarial.

Hem parlat abastament de les formes d'organització quan hem abordat els recursos humans i no ens estendrem doncs en qüestions de cultura organitzativa ni d'alineament dels agents implicats en la missió del centre. Val la pena, però, abans d'abandonar aquest apunt sobre organització, esmentar les oportunitats que ofereix la cooperació de l'administració local amb les entitats que operen al seu territori. Exigint responsabilitat social i no esgrimint doncs de manera exclusiva l'argument de l'estalvi, les corporacions locals poden iniciar camins de partenariat amb d'altres organitzacions del seu territori per a teixir relacions productives que posin a l'abast d'un nombre major de ciutadans la possibilitat de participar de noves formes d'educació musical alhora que es desenvolupa el teixit productiu cultural.

4.2. Processos

Els processos que segueixen les escoles de música municipals per a transformar els seus recursos inicials en serveis, es mouen –com en tots els serveis públics (Moore)- en tres entorns: l'entorn estratègic, l'entorn polític i l'entorn operatiu. Sovint s'ha posat l'accent en articular les operacions (com es fan les classes, amb quina ràtio d'alumnes, com toquen els alumnes, amb quina solvència es preparen proves d'accés al grau mitjà o superior...), i s'han deixat de banda els altres dos entorns, també fonamentals pel seu desenvolupament: l'entorn polític (entès com la xarxa de relacions de la institució amb els seus responsables polítics municipals directes, amb l'administració autonòmica, amb els usuaris i les seves famílies, amb els ciutadans que no fan servir directament l'escola, amb els mitjans de comunicació, amb el professorat entès com a grup que pot exercir pressió corporativa més enllà de la pròpia institució, amb la resta de serveis educatius i culturals de l'entorn local i supralocal, amb les entitats culturals, amb els professionals del sector...) i l'entorn estratègic (la raó de ser del servei, la missió que té encomanada, quines activitats i quines classes es programen, la visió futura de la institució i, per tant, com es seqüència l'oferta, el valor públic

que està en disposició de crear i, per tant, a quins sectors de població s'adreça, la relació i la cooperació amb d'altres serveis de naturaleses similars o complementàries i, per tant, què s'ofereix i què es demana a la resta d'agents culturals i educatius...). En parlàvem quan definíem les responsabilitats dels directius en el capítol 4.1.1. i hi tornem ara perquè els "processos" són la seva responsabilitat.

Definits els tres entorns, podem afirmar que les escoles de música municipals poden concretar els seus **processos estratègics** en els processos de qualitat i de comunicació interna i externa, els seus **processos fonamentals** en el desenvolupament de les activitats musicals i les classes que les han de fer possible i els seus **processos de suport** en la compra d'instruments, el seu manteniment, la política de recursos humans tant en termes de reclutament com d'avaluació de competències i d'establiment de mecanismes per anar posant al dia les competències en funció de les noves demandes.

No hem trobat cap directiu d'escola de música que hagi elaborat explícitament un sistema de classificació dels processos de la institució ni que s'hagi integrat en un programa d'implementació de sistemes de qualitat total. Ara bé, encara que no haguem detectat processos de qualitat estandaritzats (ISO, EFQM...), en molts centres apareixen organitzacions d'equips de treball de docents per a millorar aspectes rellevants per a la institució; malgrat aquests els equips solen tenir el nom de l'aspecte a treballar (activitats externes, concerts, nous públics-noves edats, llenguatge musical amb instrument...) estan articulant el que s'anomena en altres àmbits *equips de millora*. Aquests equips estan resolent problemes interdepartamentals, estan detectant qüestions de qualitat i, en qualsevol cas, estan constituint el nucli que ha de permetre avançar en processos de millora qualitativa i implementar una forma de treball per projectes. El desafiament per a aquests equips de millora és mantenir l'interès dels integrants de l'equip i amb ell garantir la continuïtat del projecte. Exemples d'aquest model poden ser els de l'escola municipal de música de Santa Perpètua de Mogoda que a més d'articular els equips docents (professors que intervenen sobre un mateix grup d'alumnes) ha constituït també els *grups d'acció* (comissions de treball temàtiques sobre projectes) i els *grups d'interacció* que, segons ells mateixos descriuen, són grups mixtes de professorat¹³ per a l'intercanvi d'experiències d'aula a partir de la pràctica diària compartint-la fins i tot a través dels enregistraments i posterior comentari en el grup d'interacció.

Un altre element de preocupació per la qualitat és l'articulació de *cartes de servei*. Moltes escoles de música han fugit de la nomenclatura clàssica de l'oferta, fugint fins i tot dels noms dels programes educatius que apareixen en el conveni de finançament i oferint programes educatius més significants pels usuaris. Aquestes cartes de servei són també un pas cap a situacions de gestió de qualitat, són també una manera de treballar per projectes i són beneficioses en el sentit que comprometen per escrit qualitat i servei. El desafiament de les cartes de servei és, un cop més, la continuïtat en la millora dels compromisos i el rendiment de comptes pel que fa al seu acompliment.

¹³ L'adjectiu de mixte es refereix a professorat de diferents especialitats, diferents estils i especialitzat en nens o en adults.

Si bé a Catalunya no hem trobat centres immersos en el desenvolupament de processos de qualitat més enllà de les escoles de música que participen en els “cercles de millora de la Diputació de Barcelona”, cal remarcar la tasca que s’està duent a terme al País Basc, a Holanda, a Alemanya i a Bèlgica en aquest sentit¹⁴.

Tant els equips de millora com les cartes de servei, exposen la preocupació de les escoles de música per la satisfacció dels seus usuaris, cosa que ens demostra que s’han identificat, per tant, els processos clau.

Un dels requisits per a aconseguir millorar és comptar amb un personal capaç d’abordar les demandes que exigeixen els projectes o els processos endegats. Conscients que la formació inicial dels docents no garantia les competències necessàries per interactuar amb un entorn que ha canviat, les associacions d’escoles de música han incidit enormement en la normalització de competències dels professionals que actuen a les escoles de música. L’Associació Catalana d’Escoles de Música (ACEM), que aglutina bona part de les escoles municipals, ha organitzat cursos de formació, seminaris de debat, assessorament a centres i activitats de distinta naturalesa que han propiciat el coneixement i les sinèrgies entre equips de docents i d’usuaris d’àmbit nacional i internacional. L’enfortiment dels vincles entre escoles, l’elaboració conjunta d’indicadors de resultats, la planificació de processos de millora i el *benchmarking* són factors que, des de l’ACEM, poden fer créixer la qualitat a les escoles de música.

Situats doncs davant una certa normalització de processos, de resultats i d’habilitats, cal abordar les accions que s’han emprès respecte els processos estratègics i de suport. Val a dir que l’enquesta no revela compromisos en aquest sentit. Ni la visió estratègica ni la integració dels processos de suport en els índex de qualitat de les escoles no han estat incorporats de manera majoritària en l’activitat dels directius de les escoles de música a excepció feta d’aquells processos de creixement vinculats a l’obertura cap a nous compromisos amb l’ampliació de públics i la incardinació amb la ciutadania la difusió cultural que estan seguint escoles de música com la de Sabadell.

¹⁴ Consultar la web de l’EMU <http://www.musicschools-emu.net>

4.3. Resultats derivats de la gestió estratègica

Malgrat l'administració autonòmica no ha impulsat les escoles de música a diversificar la seva oferta o a fomentar les activitats de conjunt, les escoles han apostat per anar transformant-se progressivament en espais on la ciutadania pugui trobar eines per fer cada dia més música al seu gust. Fins i tot fora de conveni, són moltes les escoles que ofereixen programes més enllà de les edats finançades com una resposta a les necessitats de la seva població.

En aquest sentit, el 51% de les escoles de música de la província de Barcelona ofereixen ja instruments de la música moderna i el jazz¹⁵, el 89% de les escoles participa en activitats d'àmbit municipal i el 67% en activitats d'àmbit supramunicipal. Així mateix, el 42% de les escoles de música tenen un conjunt instrumental estable i el 38% una orquestra de corda estable. (Veure Annex 2)

L'articulació progressiva de les activitats musicals a l'entorn de l'experiència de grup i l'obertura de les escoles cap a les ciutats es fa evident en aquestes dades.

Aquesta dimensió creixent de formacions instrumentals estables pot ser embrió d'una racionalització gradual del ventall d'instruments en oferta cap a percentatges més relacionats amb les plantilles estàndard dels diferents estils.

Continua sent cert però que d'altres músiques queden reduïdes a un àmbit minoritari –les músiques d'arrel tradicional i les músiques interpretades amb instruments originals-. Però el fet que el jazz i la música moderna hagin trobat un espai sense que s'impulsés a través dels convenis, ens pot fer confiar que un impuls des de l'administració autonòmica pugui fer normalitzar el panorama dels estils presents a les escoles de música.

Dues qüestions pendents són les edats dels alumnes i l'adequació dels programes d'ensenyament a les seves necessitats. Aquestes mancances tenen una arrel clara en els termes del conveni de finançament que fixa no només els programes que entren en conveni sinó també les edats dels alumnes a sostenir amb fons públics. No deixa de ser sorprenent que es limitin les edats objecte de finançament a les escoles de música quan aquesta restricció no s'aplica als conservatoris de grau mitjà quan la naturalesa i vocació ciutadana de les unes apunta cap a acollir amplies capes generacionals a diferència del caràcter propedèutic dels estudis de grau mitjà que poc sentit tenen sense orientar-se a cursar estudis superiors.

Tot i aquestes restriccions, alguns centres que tenen un percentatge significatiu d'alumnes fora de les edats finançades: Olesa de Montserrat amb el 41,9% amb un percentatge de l'1,51% de la població i 298 alumnes, Santa Perpètua de Mogoda amb el 41,1% amb un percentatge de l'1,7% de la població i 357 alumnes i Igualada amb el 40,6% amb un percentatge del 2% de la població i 689 alumnes (tot i que tenint en compte que el seu alumnat és comarcal en un 29%, atent a un 1,7 % dels igualadins). Val a dir que a més de ser oferta per a

¹⁵ Fins i tot un conservatori de grau mitjà ha fet una interpretació particular del decret de grau mitjà i ha inclòs aquests instruments en la seva oferta reglada de grau mitjà.

tota la població, el compromís d'aquestes tres poblacions amb la dinamització cultural de la ciutat a través de les activitats de l'escola de música es posa de manifest en la participació activa a les festes majors d'Olesa, les activitats amb els centres de primària i secundària a Santa Perpètua o les activitats als centres cívics a Igualada, per posar alguns exemples.

4.4. Resultats a mig termini

Una perspectiva numèrica de les escoles de música il·lustra el volum de població que en fa ús i posa de relleu el fet que allà on se situa una escola de música prolifera l'activitat musical. La perspectiva numèrica que oferirem aquí és, però, molt segmentada ja que només recull els usuaris de les escoles de música municipals o supramunicipals atès que les dades que ofereix el sector privat no coincideixen amb les que disposa l'administració educativa sobre el mateix segment.

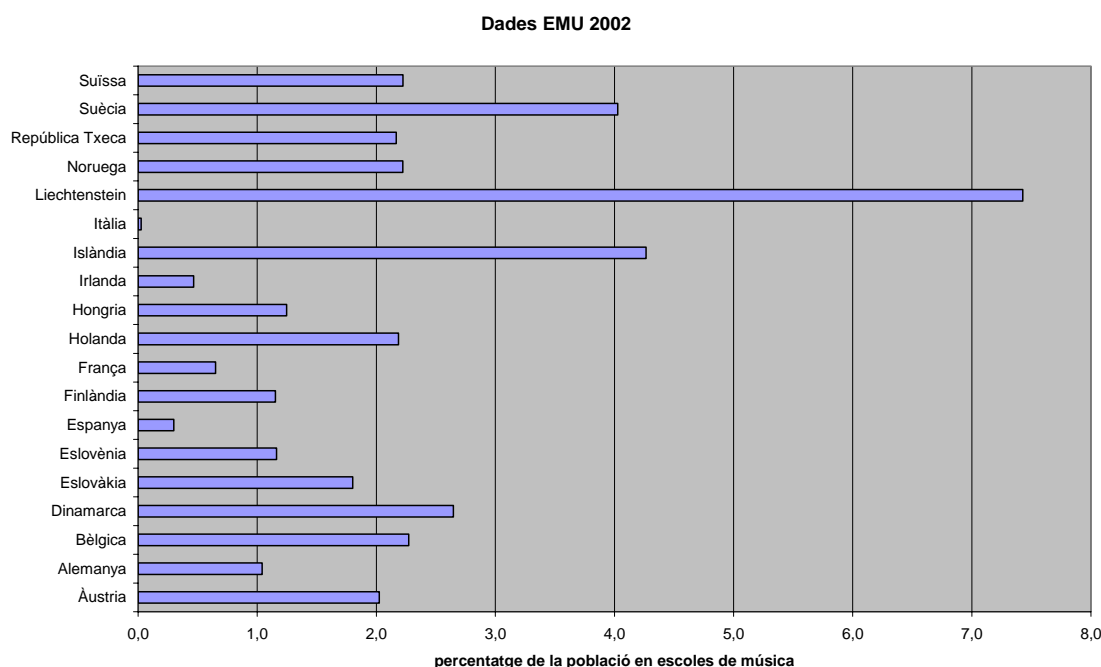
En termes absoluts, la xifra no és gaire significativa comparant-la amb les xifres de l'entorn europeu: a Catalunya hi ha 23.869 alumnes a les escoles de música i els conservatoris de grau mitjà i, per tant, només el 0,3% de la població fa activitats a en centres públics. Segons les dades que ofereix l'associació d'escoles privades EMIPAC, el nombre d'usuaris dels centres privats gairebé triplica aquesta xifra cosa que situaria Catalunya a l'1,2 % de la població en matèria d'usuaris de les escoles de música. Aquesta situació és de greuge absolut respecte la resta de països europeus per una raó bàsica: el 75% de la població usuària d'escola de música ha de pagar la totalitat del seu cost; a la resta d'Europa, en canvi, només es parla d'escola de música quan aquesta és sostinguda amb fons públics amb independència de la seva titularitat.

Una ullada als percentatges de població a la resta de països de la UE, ens fan veure que estem lluny de les seves xifres en matèria d'usuaris del sector públic¹⁶. Els indicadors numèrics ens diuen que l'any 2002 el percentatge de la població que és usuària de les escoles de música va des del 0.3% d'Espanya fins al 7,4% de Liechtenstein, amb uns valors menys extrems com ara el 2% austríac, el 1% finès, el 2,2% noruec, el 2,2 % holandès o el gairebé 3% danès¹⁷. Amb una mitjana europea (que Espanya fa abaixar substancialment) de l'1,35% de la població.

¹⁶ Insistim en utilitzar el concepte sector públic en un sentit ampli i avançat, és a dir, com a garantia de la vocació d'universalitat de la prestació del servei independentment que la seva provisió vagi a càrrec del propi sector públic o amb les diverses formes de col·laboració del sector privat .

¹⁷ EMU 2000 *Statistical information about the European Music School Union*, Liechtenstein 1999 pel que fa a les xifres espanyoles i www.musicschools-emu-net pel que fa a la resta de xifres referides a l'any 2002

DADES DE POBLACIÓ USUÀRIA DE LES ESCOLES DE MÚSICA A L'ENTORN EUROPEU



Per la naturalesa de la titularitat de les escoles podem deduir que la tipologia de població que fa ús de les escoles privades (i, per tant tres quarts de la població usuària de les escoles de música a Catalunya) té un poder adquisitiu que els permet pagar el 100% del cost i un capital cultural acumulat que els fa optar per a aquestes activitats educatives de caire cultural d'alt cost.

La capacitat d'atracció de les escoles de música a Catalunya és remarcable. Cada població amb escola de música ens ofereix unes dades que mostren l'èxit d'aquests centres allà on s'estableixen, amb xifres tan rellevants com el 4,22% de la població de Santa Maria d'Oló, el 3,87% d'Ivars d'Urgell o el 3,65 % de Mora d'Ebre. Significatiu també el nombre d'alumnes a l'escola de música de Vic que amb 35.354 habitants atén a 801 alumnes, el 40% dels quals tenen una procedència comarcal.

Ara bé, en la mesura que la població és més alta (amb més de 30.000 habitants), el nombre d'alumnes a les escoles es fa cada vegada menys significatiu respecte la població. La mitjana d'alumnes a les escoles catalanes és de 200 i l'oferta mai no supera el miler d'alumnes.

Ens trobem doncs al davant d'un sostre d'oferta que ha determinat el cost/alumne procedent del conveni de finançament que poques poblacions catalanes estan disposades a superar. La resposta dels directius dels centres és que tenen més demanda que oferta disponible 24 % dels casos, més oferta

que demanda en un 7% i una situació d'equilibri degut a la contenció comunicativa en un 69%.

No hem pogut però obtenir dades referides als sectors de la població que són atrets per les escoles de música ni a les activitats ciutadanes en matèria de música per tal de posar-les en relació amb el nombre i la qualitat de l'oferta dels centres. Caldrà facilitar als directius les eines per a fer possible l'establiment d'indicadors regulars que permetin anar avaluant els resultats que aquestes centres vagin oferint a mig termini.

4.5. Impacte. Increment de la vida musical local amb la ciutadania com a protagonista

Parlar d'impactes, en definitiva parlar dels resultats de les polítiques públiques, només és possible si aquestes polítiques s'han definit prèviament i si s'han definit els mecanismes a través dels quals s'assoliran i s'avaluaran els resultats desitjats. Cap de les dues premisses no ha existit en el cas que ens ocupa.

Hem exposat diverses vegades que les escoles de música no han estat majoritàriament enteses com a instrument generador d'altres impactes que no els estrictament lligats al progrés científic-artístic-musical i que s'han convertit en un objectiu en si mateixes, confonent com a la majoria d'organitzacions de professionals les finalitats amb els mitjans. El fet que els responsables polítics – per aquesta raó- s'hagin inhibit de la responsabilitat en la concepció de servei públic per a deixar-lo en mans dels tècnics, ha provocat la manca de definició d'impactes més enllà dels estrictament acadèmics i, per tant, de la qualitat musical de les seves produccions, del nivell interpretatiu dels seus alumnes, del nombre d'alumnes que superen les proves d'accés a trams educatius superiors..., però no s'han avaluat en termes de població que continua practicant la música més enllà de la vida acadèmica, del nombre de grups instrumentals o vocals estables, del nombre de produccions amateurs, etc.

Ara bé, sovint però s'atorga veladament a les escoles de música una nova responsabilitat: esdevenir un instrument al servei de l'increment del públic als concerts. Des dels àmbits de la programació musical es parla de la creació de públics i es vol pal·liar la crisi de les formes tradicionals de concert i el seu contacte amb la població actual amb la formació instrumental pràctica de la població. La reflexió a l'entorn de la idoneïtat d'aquesta postura seria objecte d'un altre estudi, el que podem afirmar però, és que l'impacte al qual contribueixen o haurien de contribuir les escoles de música és tot un altre: incrementar la vida musical local amb la ciutadania com a protagonista. Avaluat si s'aconsegueix o no és responsabilitat de l'entorn directiu de les escoles de música i corregir l'oferta en funció de la consecució d'aquest objectiu hauria de ser un dels aspectes fonamentals de la seva gestió.

Com a resum de l'anàlisi que hem desenvolupat en aquest capítol i per a poder fer visibles els indicadors de resultat relacionats amb cadascun dels estadis de la línia de mitjans a finalitats de la política que utilitza l'escola de música com un dels serveis que pot contribuir a la seva implementació, farem servir els colors tradicionals del semàfor: verd pel que progressa adequadament, àmbar

pel que necessita millorar i vermell pel que ofereix una oportunitat clara de millora.

RECURSOS	PROCESSOS	RESULTATS	RESULTATS a mig termini	IMPACTES resultats a llarg termini
<p>Professorat Administració Directius</p> <p>Diners</p> <p>Infraestructures</p> <p>Formes gestió</p> <p>Formes d'organització</p> <p>Sistemes de control</p>	<p>Estratègics Fonamentals De suport</p>	<p>Escoles amb missió i visió estratègica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programes adequats ▪ Activitats de conjunt ▪ Instruments diversos ▪ Edats diverses ▪ Músiques diverses 	<p>Núm:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nens ▪ Joves ▪ Adults ▪ Gent gran <p>Atracció ciutat</p> <p>Qualitat</p> <p>Noves ofertes</p> <p>Ciudadania protagonista vs consumidora</p> <p>Atracció de nous sectors</p>	<p>Increment de la vida musical local amb la ciudadania com a protagonista</p>

En el capítol següent apuntarem algunes oportunitats de les escoles de música per a superar els seu estadi actual de missió reduïda a la formació de nens i nenes i nois i noies de 4 a 16 anys, i esdevenir així un equipament que faci formació àmplia, una palanca per a la construcció d'una nova ciudadania que té la pràctica artística com un recurs per a la seva cohesió, pel seu gaudi i per a la seva promoció.

5. Oportunitats per a les escoles de música

5.1. Fugir de l'anàlisi costos-beneficis

A la vista de les dades que recull l'Administració educativa, hem de deduir que l'interès analític sobre les escoles de música està centrat, bàsicament, sobre el nombre d'alumnes, la relació de les seves edats amb les que estan emparades pel conveni de finançament (no relacionant si les que estan fora són prèvies o posteriors als 4-16 anys), la circumscripció del ventall d'instruments elegits als que apareixen en el currículum del grau mitjà i les aportacions financeres que fan els usuaris, els ajuntaments i l'Administració educativa. Aquesta tipologia de dades ens remet a una avaluació de costos buscant la relació entre el cost i el benefici i, per tant, circumscrivint aquests costos als seus beneficiaris directes. El perill d'aquesta anàlisi és deixar de banda la necessitat de disposar d'institucions públiques que generin impactes ciutadans més enllà dels usuaris directes del servei.

Sense posar en relació els diners amb els resultats de continuïtat dels usuaris, sense avaluar si els objectius que es plantejaven s'han arribat a aconseguir, sense analitzar quines altres activitats generen aquests centres i a qui van adreçades, sense observar quins sectors de població fan ús del servei, sense detectar la consolidació de pràctica musical *amateur* i d'èxit en l'accés a estudis superiors en municipis amb escoles de perfils diferents (en volum, en tipologia d'oferta i en perfils de docents i de directius), sense comptar quins consums musicals es produeixen en les poblacions en relació amb l'oferta i el volum d'ocupació de l'escola de música, entre d'altres possibles indicadors, tindrem una visió esbiaixada de la realitat dels centres i de les apostes dels seus titulars.

Incloure aquestes noves dades ens permetria avaluar els programes i avaluar-ne el cost respecte la seva efectivitat musical i social.

5.2. Definició d'un marc d'actuació propi

Una amenaça que planeja sobre les escoles de música és perpetuar les estructures curriculars provinents dels ensenyaments reglats i les estructures organitzatives provinents dels centres d'educació primària o secundària malgrat els objectius diferenciats de les unes i dels altres. Els programes d'ensenyament continguts en el conveni que signa cada Ajuntament titular amb el Departament d'Educació menen les escoles a buscar referents en el currículum de grau elemental i de grau mitjà. Si bé els cinc programes vigents defineixen objectius propis per a cadascun d'ells, es detecta un augment gradual de dedicació paral·lela als ensenyaments reglats esmentats. Pel que fa a les estructures directives, si bé no hi ha regulació al respecte, tots els centres han articulats –com ja hem esmentat en el capítol anterior– els seus òrgans de govern en paral·lel a l'organització dels ensenyaments obligatoris, amb equips directius amb més responsabilitats acadèmiques que no pas estratègiques i de gestió general.

La renegociació del conveni de finançament entre la Generalitat i les entitats municipalistes dona l'oportunitat per a vincular aquest finançament a indicadors d'impacte territorial i social, de pluralitat d'oferta instrumental, d'estabilitat dels seus grups instrumentals i vocals, d'activitat adreçada a la ciutadania no directament usuària del servei, de variabilitat en la durada de les ofertes (relació cursos de tot l'any i cursos curts), de marc d'avaluació del professorat vincular a la innovació educativa, de solvència de l'equipament, d'equilibri pressupostari, entre d'altres possibilitats.

En definitiva, aquesta inflexió pot donar una oportunitat per a valorar les escoles de música sota els paràmetres en els quals tenen el seu marc d'actuació i no pas sobre els paràmetres d'institucions d'ensenyaments exclusivament reglats.

5.3. Responsabilització dels directius sobre els impactes

Si bé és cert que cal separar la funció directiva de la funció política, no cal oblidar que el directiu té com a funció bàsica la de garantir l'orientació dels serveis públics cap a la consecució de les polítiques. Ja hem esmentat diverses vegades la inhibició dels responsables polítics respecte l'escola de música i hem esmentat també que aquesta inhibició ha fet que els tècnics ocupessin l'espai que està reservat als càrrecs electes sobre els quals cau la responsabilitat de governar i, per tant, d'orientar els serveis públics cap a la direcció més adequada.

Tradicionalment, el rol directiu s'ha concretat en planificar, organitzar, crear equip, dirigir, coordinar, informar i pressupostar i en el cas del directiu públic, en garantir una gestió basada en les tres "E", economia, eficiència i eficàcia. Davant d'aquesta lògica eficientista que pot produir resultats no desitjats a llarg termini, l'administració pública es troba darrerament davant d'un nou paradigma del qual destaquen la qualitat del servei per sobre de l'eficiència, la producció per sobre de l'administració, la recerca de la creació de valor per sobre de la justificació de les despeses i la recerca de l'adhesió voluntària a les normes per sobre del mer control de la seva aplicació¹⁸.

Als directius de les escoles de música no se'ls ha ofert aquest nou marc de responsabilitat: no se'ls ha donat el dret a gestionar a partir d'uns objectius de referència, rendint comptes a partir de la creació de sistemes de control i podent fer servir incentius o sancions. Amb la complicitat i el lideratge polític necessari, els directius de les escoles de música han de poder definir les seves actuacions en termes d'objectius seqüenciats i explicitar els termes de l'avaluació dels seus resultats.

Una manera senzilla de començar és autointerrogant-se sobre aquells elements que actualment no es poden recollir fàcilment en indicadors a l'abast:

¹⁸ Koldo Etxebarria: *La administración pública en la era del management*, Barcelona Management Review

- La responsabilitat de l'escola de música sobre la programació dels concerts al municipi: tipologia de l'oferta, freqüència i continuïtat, espais on s'ofereix, atracció i fidelització de públics, tipologia dels intèrprets (edats, músiques, etc.) i públics als quals s'adrecen les propostes (programacions estables als centres de primària o de secundària i batxillerat, concerts als casals d'avis, concerts als centres cívics, etc.)
- La responsabilitat de l'escola de música sobre l'impuls de música en altres formats o en col·laboració amb altres agents musicals del municipi: relació de l'escola de música amb la resta d'agents pel que fa a l'organització de propostes musicals (amb les bandes, els grups de grallers, les orquestres d'aficionats, etc.) i en relació a altres propostes (formació adreçada específicament a col·lectius concrets)
- La utilització de l'*expertise* de l'escola de música sobre la programació musical
- Les interrelacions amb la resta d'agents educatius, difusors, productors i creadors
- L'escola de música i la generació de grups estables més enllà de la docència, nombre de concerts anuals, recorregut territorial de les propostes, antiguitat i tipologia dels grups, mistificació alumnes/exalumnes/altres integrants, etc.
- Els impactes de l'activitat sobre els consums musicals locals
- La idoneïtat de fer encàrrecs a compositors, enregistraments, etc.
- Les activitats que desenvolupa el professorat dins i fora del centre (compatibilitat amb d'altres activitats professionals, activitats de formació continuada, activitats de cohesió del claustre, etc.)
- La distribució de les responsabilitats del professorat a les activitats amb projecció pública del centre: criteris de distribució, tipologia d'activitats i freqüència

5.4. Formació del professorat per a atendre noves demandes

La formació inicial dels docents de les escoles de música és escassa en el seu vessant pedagògic i limitada estilísticament en el seu component artístic. Fruït dels plans d'estudis a l'empara del decret 2618/66 i malgrat la titulació de grau mitjà duia el nom de Professor i la titulació superior de Professor superior, el component pedagògic i didàctic estava limitat a dues assignatures de pedagogia i pràctiques de professorat.

És, per tant, en l'activitat professional com a docents que la majoria del professorat ha desenvolupat les seves habilitats pedagògic - didàctiques amb l'acompanyament de la formació continuada que, ja sigui l'administració educativa en qüestions d'ordenació curricular o les associacions d'escoles o de professionals en qüestions didàctiques, se'ls ha posat a l'abast. La Diputació de Barcelona va fer durant els estius del 2001 i del 2002 unes ofertes de Fòrum *Escoles municipals de música: Educació i Cultura per a tothom*¹⁹ que combinaven la formació, l'intercanvi, la discussió i la presentació de bones pràctiques. Les dues edicions van aglutinar professorat d'escoles de música

¹⁹ <http://www.diba.es/forummusica2002/index.htm>

d'arreu de l'Estat. Darrerament, l'Escola Superior de Música de Catalunya ha fet ofertes de formació continuada a docents, malgrat la timidesa, el poc abast i la manca de continuïtat de les propostes.

L'Escola Superior de Música de Catalunya en tant que l'únic centre superior d'iniciativa pública a Catalunya té la responsabilitat de liderar, juntament amb les autoritats municipals, la recerca i la innovació necessàries per a dotar al professorat de les eines d'actuació davant de contextos canviants.

5.5. Innovació educativa i cultural

Les activitats de l'escola de música no tenen un component educatiu reduït exclusivament a la instrucció en funció dels plantejaments educatius del projecte, ni un component cultural reduït a l'espectacle.

Es recull de l'enquesta un ampli espectre d'activitats d'índole cultural que depassen les aules:

- Concerts de ciutat a l'auditori, al poliesportiu, a l'aire lliure en les places o els parcs, a les llars d'avis, a les escoles de primària o als instituts de secundària i batxillerat, a les biblioteques, a les sales d'exposicions.
- Concerts en col·laboració amb d'altres agents musicals o artístics del municipi en format de musicals o altres formats més experimentals
- Concerts amb un acurat contingut musical o temàtic que conforma la proposta de repertori
- Concerts que senzillament mostren els avenços dels alumnes
- Concerts comarcals amb membres d'altres escoles
- Concerts reivindicatius, concerts festius, concerts de solidaritat
- Concerts amb els escolars i concerts per als escolars
- Concerts d'intercanvi amb d'altres escoles
- Setmanes culturals, setmanes temàtiques
- Festes majors d'estiu i d'hivern
- Acompanyament a passis de modes, passacarrers, diables, gegants, sardanes
- Concerts a bars de dia i de nit, a clubs
- Concerts d'estudiants
- Concerts de professors
- Concerts d'estudiants i professors
- Concerts programats per l'escola de música en col·laboració amb l'àrea de cultura
- Concerts programats per l'escola de música com a activitat interna
- Concerts programats per l'escola de música amb invitació a la ciutadania
- Concerts programats amb artistes de fora amb intervenció d'alumnes
- Concerts consecutius, concerts simultanis, cicles de concerts

Algunes escoles de música plantegen intervencions musicals dels seus docents a les aules de primària i de secundària, ja no com a docents sinó com a intèrprets amb expertesa docent que poden propiciar situacions de generació de creativitat i comunicació musical amb els alumnes de l'educació obligatòria.

La majoria de programacions estables dels ajuntaments a les escoles del municipi rauen en les activitats conjuntes (els alumnes de primària canten mentre els alumnes de l'escola de música toquen), en la formació continuada dels docents ja sigui a través de la instrucció o de la reflexió en seminaris o en la programació de concerts didàctics de major o menor qualitat i estímul per als escolars.

Explorar i difondre aquestes noves maneres d'entendre la intervenció artística a la manera de la música comunitària anglosaxona pot redimensionar l'activitat de les escoles de música i esdevenir un nou instrument de participació dels municipis en les activitats educatives locals a més d'una oportunitat pels docents de desenvolupar la seva activitat professional des de la doble perspectiva del contacte docent i la interpretació.

6. Propostes concretes d'acció

Les propostes d'acció que apuntarem en aquest capítol estan totes elles implícites en l'anàlisi dels capítols anteriors i no són més que exemples de diferents formes per a abordar el problema clau al qual s'enfronten les escoles de música a Catalunya²⁰: la desubicació de les escoles de música en el context de les polítiques públiques. Com a institucions heretades d'èpoques predemocràtiques i legitimades per la seva funció instructora, les escoles de música no han entrat de ple –com hem reiterat– en la seva consideració d'instrument per a la consecució de polítiques de naturalesa educativa i cultural. Aquesta afirmació no pretén ser un atac als centres ni als seus responsables tècnics, és, més aviat, un toc d'atenció als seus titulars que, si bé han aconseguit –en connivència amb els seus directors i equips de professorat– obrir-se a noves maneres de fer més en sintonia amb les demandes de la ciutadania, no les han considerades, encara, instruments clau de les seves polítiques.

Definits els problemes (recursos limitats si no escassos, professionals amb mancances formatives davant de les realitats canviants, ciutadania majoritàriament poc interessada en les pràctiques i els consums culturals, entre d'altres) cal prendre decisions sobre els resultats que s'esperen de les institucions que poden implementar noves estratègies polítiques a partir de l'avaluació dels resultats obtinguts per les realitats existents i buscant en quin moment del procés es produeix la ruptura amb els resultats esperats.

6.1. Elaboració del mapa d'ensenyaments artístics

El darrer mapa escolar, presentat el 1995, fou concebut sobre les bases del progrés científicomusical. Deu anys després cal actualitzar els objectius confrontant l'eix disciplinar –l'únic que es va tenir en compte– amb l'eix territorial, redimensionant l'eix disciplinar sobre el prisma de l'afició i la professionalització. Si bé Catalunya ha estat exemple de lleugeresa en les limitacions burocràtico-administratives respecte la resta de l'Estat, cal avançar encara més en el principi de flexibilitat per a poder dissenyar centres amb ofertes modulars que puguin donar resposta eficient a demandes complementàries. Aquest eix de coordenades ha de tenir una tercera dimensió de gestió operativa que contempli el tercer sector, el sector no lucratiu, com el seu *partenaire* natural amb el qual construir una xarxa de centres que tant des del punt de vista territorial com des del punt de vista disciplinar atenguin tot el territori. Més enllà de la brevetat i la concepció succinta del mapa del 95 elaborat per la Generalitat, la Diputació de Barcelona va endegar l'any 2001 un *Document de treball per a un model d'ensenyaments musicals a Catalunya* (no editat) on es proposava una planificació que posava en dubte la necessitat

²⁰ Diem Catalunya i no Espanya de manera voluntària i no només perquè l'anàlisi es faci de Catalunya: les escoles de música a Catalunya tenen una tradició municipal que s'inicia abans de la democràcia i per tant en un moment on l'Estat es limitava a les funcions bàsiques i on els municipis havien d'assumir demandes ciutadanes que l'Estat no assumia. Aquest aspecte històric és més important del que a priori pugui semblar en el cas que ens ocupa atesa la ubicació com a servei no obligatori de l'administració que el regenta.

d'ampliació de la xarxa de conservatoris de grau mitjà, malgrat l'exceptualitat d'aquesta naturalesa de centre en el nostre entorn europeu.

El document esmentat tenia per objectius:

- *Possibilitar i facilitar l'accés a la formació i la pràctica artística a tota la població, i especialment, als infants i adolescents.*

- *Orientar l'ensenyament i la pràctica de la música a partir de la pràctica en formacions instrumentals i vocals.*

- *Arribar, de manera progressiva, a un percentatge de participació en la formació musical d'un 1,3% de la població. Dada equiparable a la mitjana europea dels països de la Unió Europea.*

- *Facilitar els itineraris que puguin conduir a la professionalització en el camp de la música d'aquells joves que així orientin la seva formació.*

Els quatre elements clau sobre els quals s'assentava el model eren:

- Les escoles de música, oferint formació no reglada, potenciant i facilitant un accés ampli, orientant l'aprenentatge de nois i noies amb aptituds per a la professionalització i esdevenint un espai de creació i pràctica i agent de dinamització cultural.

- Els instituts d'educació secundària artística (IESA), centres integrats, fent compatible els estudis de règim general i especial, preparant per als estudis superiors.

- El programa d'orientació i seguiment individualitzat de l'aprenentatge musical, adreçat a persones amb aptituds especials i amb voluntat de professionalització, becaes durant un període determinat, amb un seguiment a càrrec de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC) dut a terme col·legiadament amb el centre de referència de l'alumne (escola de música, IESA, o qualsevol altre de caire privat).

- L'Escola Superior de Música de Catalunya, oferint la formació inicial i continuada dels futurs professionals i dels professionals en actiu.

Per cadascun dels quatre elements se'n definien uns requisits mínims, quan a organització i oferta formativa, i una planificació territorial que garantia l'accés des de tot el territori.

Com ja hem esmentat, l'aspecte més polèmic fou el tractament dels conservatoris de grau mitjà dels quals textualment deia: *...en el nou model no es planteja l'existència de conservatoris de Grau mitjà, i tampoc no és possible plantejar-se la transformació en IESA o centre integrat de tots els actuals. Així, en funció dels criteris de planificació, els ajuntaments titulars dels actuals conservatoris de Grau mitjà caldrà que optin cap a una transformació de l'actual conservatori en escola municipal de música o bé cap a un institut d'educació secundària i artística/centre integrat.*

S'apunten en el document els processos de transformació de conservatoris de grau mitjà a escoles de música, cap a instituts d'educació secundària i artística/centre integrat i s'apunta també la possibilitat de mantenir el centre actual i les conseqüències que tindria aquesta decisió.

Als inicis de 2006, la Subdirecció d'ensenyaments artístics del Departament d'Educació ha presentat a les entitats municipalistes –després d'incontables demandes en aquest sentit per part dels governs locals- un document que descriu la realitat actual però que no defineix les línies polítiques de l'Administració Educativa ni les mesures que han de potenciar o transformar la realitat actual.

A menys d'un any vista de la caducitat dels convenis singulars entre els municipis titulars d'escoles de música i conservatoris i el Departament d'Educació, cal confiar en la possibilitat de reconsiderar els termes del conveni i donar resposta a la necessitat d'articulació del sistema d'educació artística de proximitat i d'excel·lència, la necessitat de models i la revisió del sistema de finançament.

6.2. Estratègies d'alineament entorn els impactes

Definir els impactes desitjats per la formació artística en les polítiques locals serà el graó següent. Definir, per exemple, que l'objectiu és democratitzar l'accés a la pràctica i a la recepció cultural²¹ establint quins problemes concrets volem resoldre, quins recursos volem dedicar-hi, entendre que l'escola de música és un dels instruments que farem servir, determinar quins resultats a curt i a mig termini demanarem i fer-ne una avaluació que serveixi per a la posada en marxa de les millores necessàries.

En el procés de definició cal implicar-hi tots els agents interessats, evidentment els directius de les escoles han de ser els primers en compartir els objectius i en estar legitimats per emprendre les accions necessàries per a aconseguir-los; el professorat és el punt de contacte entre les idees i els receptors del servei per la qual cosa és l'agent fonamental per a la bona consecució de l'objectiu. No cal dir que serà fonamental la implicació dels usuaris directes i la de la resta de la ciutadania a través dels mecanismes de consulta i participació.

Fer plans estratègics, anàlisis de contextos externs i interns i adoptar compromisos seran eines fonamentals per a alinear tota l'organització en la mateixa direcció. Haver definit la missió de les escoles, la seva visió futura i els camins a seguir per a arribar-hi permetrà avançar en aquesta direcció.

6.3. Formació de directius

El repte que s'acaba de plantejar per a les escoles serà més difícil d'abordar sense una bona preparació dels directius en la gestió de les persones, de la comunicació, de l'organització de processos, de la gestió econòmica, de la

²¹ Aquest impacte està inspirat en l'agenda 21 de la cultura que s'articula com una proposta que descriu els perills i les amenaces que avui pateixen els ecosistemes culturals al món, alhora que perfila un nou mapa de com intervenir i posicionar la cultura com un element cabdal per la cohesió, la inclusió, la identitat i fins i tot la seguretat, en l'actual entorn globalitzat. Entre els principis, els compromisos i les recomanacions per a potenciar un desenvolupament de la cultura a escala internacional des de l'àmbit local, destaca el dret no només d'accés a la cultura, sinó el dret col·lectiu de participació a la vida cultural i el paper de la cultura com una via per donar resposta a molts dels problemes emergents.
http://www.agenda21cultura.net/ca/ag_cultura_cat.pdf

planificació, de les formes de rendiment de comptes a diferents nivells de responsabilitat. Però encara serà més difícil si no se'ls fa sentir directius, si no se'ls dóna la responsabilitat necessària per a actuar sota la demanda de consecució d'objectius amb la confiança que tota l'anàlisi es desenvoluparà en un context de millora continuada.

Els directius han de deixar de sentir-se delegats del professorat per a sentir-se el pont entre les exigències polítiques (enteses com a conjunt d'agents que operen a l'entorn de les escoles de música, és a dir, polítics, tècnics municipals, usuaris directes i indirectes, col·lectius ciutadans d'educació o de cultura, personalitats de la professió musical, etc.), les exigències tècniques del professorat, i les exigències de la lògica organitzativa, amb unes limitacions sobre els recursos a utilitzar marcades per les prioritats del govern, local en aquest cas.

Però els directius són també, els que han de tenir la capacitat d'operar des de la lògica de la música, la lògica dels diners, la lògica de les relacions interpersonals, la lògica de l'estratègia i la lògica de la tàctica en contextos canviants, que hauran de prendre decisions i assumir-ne les conseqüències per a ser avaluats amb posterioritat.

Si hem dit en diverses ocasions que els directius de les escoles de música procedeixen majoritàriament dels seus claustres de professorat, caldrà una formació addicional que els permeti abordar amb confiança els desafiaments que aquest nou context planteja.

6.4. Formació dels docents per als nous desafiaments

Nous objectius demanen sens dubte noves tècniques, noves formes d'ensenyament i aprenentatge i, per tant, noves habilitats. Les fronteres entre els estils són cada vegada més difuses, les experiències *cross-over* no són tan sols una moda sinó una exigència d'una ciutadania de diversitat cultural manifesta i el professorat de les escoles de música no en pot estar aliè. La fidelització dels estudiants per la via de la integració en conjunts instrumentals i/o vocals es fa palesa a tots els centres, l'ensenyament "un a un" no és l'única estratègia d'ensenyament i aprenentatge instrumental i la pedagogia de grup ha deixat de ser a casa nostra una via per a l'optimització de recursos per a ser considerada una de les formes idònies per a educar més enllà d'instruir, les intervencions docents en contextos amplis tenen un component interpretatiu fonamental, la gestió dels plans d'ordenació acadèmica en franges horàries restringides es fa cada vegada més difícil, la formació complementària a la interpretació es revela com a font d'abandonament dels estudis a les escoles de música, etc. Per tots aquests motius el professorat ha de tenir unes competències més àmplies que li permetin enfrontar-s'hi amb èxit.

Ja s'han llicenciat les dues primeres generacions de nous perfils docents, els que han fet una formació inicial de caire universitari a l'empara del decret 63/2001 que regula el grau superior de música a Catalunya. Per l'amplitud, la flexibilitat i la riquesa del currículum aquests nous titulats en pedagogia de l'instrument (en els casos dels instruments de tradició clàssica) o en instruments

de la música clàssica i contemporània, jazz i música moderna, música tradicional o música antiga tenen unes competències que els permetran abordar els reptes que les escoles de música tenen plantejats. Certament l'experiència docent acumulada del professorat actual ha donat instruments per exercir la seva professió en contextos canviants, però caldrà articular mecanismes per a garantir la formació continuada que sigui necessària en cada cas.

6.5. Creació d'una plataforma informàtica comuna que respongui a les necessitats de la xarxa d'escoles

Relacionat amb la necessitat d'orientar tota l'escola cap a la consecució d'objectius, cal articular sistemes de responsabilització que permetin d'una banda implicar tots els agents en el procés i, d'una altra, establir mecanismes de rendiment de comptes explícit i articulats.

Davant d'aquesta clara orientació als resultats, hi ha una possible estandardització de processos de control que poden beneficiar la xarxa d'escoles de música. Aquesta estandardització pot ser un primer pas per a estrènyer el sentiment de xarxa ja no tan sols des de l'adhesió individual que segurament ha aconseguit l'Associació Catalana d'Escoles de Música, sinó des d'una adhesió institucional per la via d'optimitzar recursos de tots. Si en el 2005 és tan difícil saber, per exemple, quina tipologia d'accions musicals cap a la ciutat organitza cada escola de música, l'establiment d'indicadors conjunts i de sistemes d'informació compartits que puguin emmagatzemar i compartir aquesta informació, pot generar el sentiment de pertinença a una xarxa d'institucions que persegueixen un objectiu comú. Si, a més, la informació serveix com a eina d'anàlisi i de generació de processos de millora, es genera un banc de bones pràctiques que, sens dubte beneficiarà la xarxa d'escoles de música.

6.6. Nou sistema de finançament en sintonia amb el model

L'any 2007, com ja hem esmentat, finalitza la vigència dels convenis de finançament entre els titulars de cada centre i l'administració educativa. Aquest és un moment idoni per a implantar gradualment una base de càlcul nova que estimuli els centres cap a la recerca de majors impactes culturals, major implicació ciutadana i major riquesa artística i que reculli alhora les bones pràctiques i l'orientació que bona part de les escoles de música del nostre país està desenvolupant.

Oferim a continuació una bateria de mesures amb uns indicadors que poden ser un primer pas cap a un canvi d'orientació dels centres. La implantació d'aquestes mesures com a objectius i dels paràmetres de ponderació com a eina per a incrementar el finançament de les escoles de música pot representar un canvi seriós en les capacitats del ajuntaments per a poder fer servir les seves escoles de música com a instrument per a desenvolupar les seves polítiques educatives i culturals. Veiem els exemples:

Mesures d'impacte territorial, que tenen per finalitat incrementar la participació ciutadana en activitats d'educació i pràctica artística.

Paràmetres de ponderació:

- Nombre d'alumnes en relació a la població, fixant un mínim de l'1,5 % de la població en línia amb els índex de l'entorn europeu
- Límit en el percentatge d'alumnes d'edats d'escolarització obligatòria, fixant un màxim del 70% d'alumnes d'aquestes edats per tal de fer créixer l'oferta adreçada als joves i als adults
- Equilibri en el gènere dels estudiants per tal de promoure l'accés igualitari
- Àmplia dispersió d'edats que garanteixi institucions adreçades a tota la ciutadania

Mesures d'impacte social, que tenen per finalitat promoure l'accés igualitari, i amb caràcter universalitzador, a l'educació artística.

Paràmetres de ponderació:

- Integració d'alumnes amb necessitats educatives especials
- Activitats per a discapacitats
- Fidelització dels alumnes en els darrers 5 anys
- Equilibri entre el nombre d'alumnes-persona i el nombre d'alumnes activitat limitat a una forquilla entre el 0,4 i el 0,6 per tal d'estendre les pràctiques artístiques a persones sense voluntat intensiva

En un segon estadi caldrà potenciar mesures que garanteixin l'accés a les escoles de música de tots els ciutadans que conformen els segments socioeconòmics més desafavorits. Com que sembla difícil tenir a l'abast les eines per a mesurar les dades econòmiques, es pot fer servir –com es fa en d'altres àmbits- les dades sobre el nivell d'instrucció, que solen tenir –amb les excepcionalitats conegudes- correlació amb els nivells de renda.

Mesures d'obertura de l'oferta educativa, que tenen per finalitat incidir en l'exploració de nous mètodes d'ensenyament i aprenentatge més en sintonia amb la realitat actual i que atenguin nous públics amb interessos limitats en el temps i en la dedicació.

Paràmetres de ponderació:

- Relació entre les hores totals de classe i el nombre d'alumnes limitada a una forquilla del 0,4-0,7 hores setmanals per alumne de ràtio
- Mínim de l'1% de les hores lectives destinades a ofertes de curta durada
- Límit del 25% d'hores individuals de formació instrumental
- Mínim del 40% d'hores de classe col·lectiva d'instrument

Mesures d'obertura del ventall d'instruments, que tenen per finalitat garantir que els estils musicals són presents a la xarxa d'escoles de música i que trenquen amb la preponderància exclusiva de la música clàssica com a objecte d'ensenyament i aprenentatge.

Paràmetres de ponderació:

- Límit d'oferta percentual d'un instrument al 10% del total d'alumnes d'instrument que afavoreixi la consolidació d'un ventall ampli
- Articulació de l'oferta al voltant de les plantilles instrumentals estàndards situant el nombre d'habitants del municipi com a trams per a la

incorporació de noves plantilles: municipis de menys de 50.000 habitants una plantilla estàndard, municipis de 50.000 a 100.000 habitants dues plantilles estàndard de dos estils diferents i municipis de més de 100.000 habitants tres plantilles estàndard de tres estils diferents.

Més endavant es podria entrar a premiar aquells que promoguessin l'equilibri instrumental de l'alumnat per sexe trencant així l'assignació d'alguns instruments a un dels gèneres.

Mesures de consolidació de conjunts instrumentals que situïn el conjunt instrumental com a vehicle de la pràctica artística, com a motor de l'aprenentatge i com a estratègica d'impacte cultural més enllà del propi alumnat.

Paràmetre de ponderació:

- Mínim del 50% dels estudiants d'instrument participant en un conjunt instrumental de més de 15 membres.

Atesa la consolidació dels cors com a vehicle de pràctica artística i de projecció cultural, expressament hem deixat de banda aquest conjunt en els paràmetres de ponderació.

En un segon moment d'implantació es podria incrementar el nombre de paràmetres de ponderació assignant un percentatge no tan sols al nombre d'alumnes en conjunts sinó també:

- El nombre de conjunts
- La seva estabilitat
- El nombre i la regularitat de concerts al centre i a fora del centre, al municipi i fora del municipi, etc.

Mesures d'implantació d'equipament a disposició de l'alumnat, especialment d'instruments en préstec per tal d'afavorir la tria d'instruments desconeguts pel públic no iniciat així com d'instrument que pel seu valor venal queden fora de l'abast de les rendes baixes.

Paràmetre de ponderació:

- Mínim d'1 instrument en préstec per cada 10 alumnes d'instrument.

A més d'aquestes mesures de caire més generalista, i assumibles per la majoria de centres existents, hi hauria la possibilitat de contemplar altres mesures que en una primera fase d'implantació podrien constituir l'accés a un finançament addicional (no supeditat a cap resultat en l'àmbit generalista) extra. En una segona fase, aquestes mesures podrien ser considerades generalistes.

Mesures d'extensió cultural que garanteixin l'impacte cultural de les produccions de les escoles de música sobre l'activitat del municipi. En un primer moment els paràmetres de ponderació per a l'assignació de recursos podria ser la que detallem a continuació:

- Activitats adreçades als centres de règim general
- Produccions conjuntes amb d'altres institucions
- Intercanvis
- Concerts
- Projectes amb d'altres institucions o entitats

Amb una activitat de cadascun dels indicadors esmentats.

En un segon moment de consolidació d'activitats d'aquesta naturalesa, els paràmetres que podrien mediatitzar l'assignació de recursos podrien ser senzillament:

- Hores d'activitat no estrictament docent
- Nombre de participants protagonistes
- Diners destinats a activitats d'extensió cultural
- Nombre de *partenaires*

Mesures de gestió de persones que afavoreixin la qualitat i l'estabilitat dels claustres, les formes d'organització que desvetllin la sensibilitat cap a noves necessitats de l'alumnat, l'aprofundiment en la recerca disciplinar i la diversitat de competències.

Paràmetres de ponderació:

- Salari del professorat en una forquilla retributiva entre el professorat de l'educació primària i l'educació secundària
- Organització del professorat en grups de treball interdisciplinaris
- Organització del professorat en grups de treball interdisciplinaris
- Pluralitat de competències del professorat que es mostri en que un 50% del professorat imparteixi diverses assignatures

En un segon moment d'implantació i, per tant, d'assentament dels paràmetres esmentats es podria estimular la valoració d'altres indicadors de qualitat com per exemple:

- Presentació de *papers* en congressos
- Presentació de *posters* en congressos
- Publicacions del professorat sobre l'activitat docent al centre
- Publicacions del professorat sobre d'altres àrees d'investigació musicològica
- Enregistraments del professorat
- Concerts del professorat en espais de rellevància ponderada
- Formes de reclutament del professorat
- Percentatge de professorat local
- Percentatge d'equilibri del professorat per sexes
- Formes d'avaluació del professorat i incidència sobre la seva retribució salarial

Valors afegits a la tasca docent.

Paràmetres de ponderació com a exemple:

- Descentralització territorial de l'oferta
- Ampliació de les disciplines a d'altres expressions artístiques
- Servei d'acolliment dels alumnes
- Cessió d'espais a *ensembles amateurs* locals i a *ensembles professionals*

Les mesures que acabem d'exposar, acompanyades de l'assignació de recursos pertinent per la seva implantació, poden eixamplar enormement l'activitat de les escoles de música cap a una major implantació ciutadana en

els propers quatre anys de vigència del nou conveni entre les administracions locals –titulars- i l'administració autonòmica.

Durant els quatre anys esmentats caldria anar preparant altres mesures que fessin augmentar la qualitat en els equipaments, en la gestió econòmica i en els sistemes d'informació. En poden ser exemple els indicadors següents:

Equipament

- Instal·lacions:
 - grau d'aïllament acústic
 - llindar de silenci
 - confort acústic
 - dimensió de les aules adequada a l'activitat
- Equipament instrumental i didàctic a les aules
- Fons bibliogràfic
- Fons audiovisual
- Espais per a la pràctica individual o de conjunt dels alumnes sense professor

Economia, definint el grau d'eficiència i universalitat de l'accés

- Percentatge del pressupost dedicat a la gestió (amb estàndards definits prèviament)
- Percentatge del pressupost dedicat al funcionament ordinari (amb estàndards definits prèviament)
- Percentatge del pressupost dedicat a les activitats o els projectes (amb estàndards definits prèviament)
- Percentatge del pressupost dedicat a la docència
- Aportació econòmica dels alumnes, de la Generalitat i de l'Ajuntament
- Capacitat per a atreure altres patrocinadors
- Beques i ajuts

Sistemes d'informació

- Plana web:
 - Usos
 - Consultes
 - Grau d'actualització
- Utilització dels sistemes d'informació
 - aplicats a la matrícula
 - aplicats al lliurament del material docent
 - aplicats al rendiment de comptes de la gestió

A l'Annex 4 trobareu una proposta –assajada en tres centres- de supeditació de tot el finançament a l'obtenció de bons resultats en –almenys- una part dels indicadors esmentats. La tria dels indicadors per a aquest assaig pilot ha tingut en consideració les possibilitats de recollida d'informació. Una millora en els sistemes d'informació podria ampliar aquests criteris a d'altres qüestions de més rellevància.

Aquesta situació, de supeditació de tot el sistema de finançament a paràmetres de ponderació diferents dels tradicionals (nombre d'alumnes i nombre d'hores de classe) no creiem que sigui un escenari considerable abans de la posada en pràctica d'un nou conveni (2007-11) que contempli un increment de l'aportació de la Generalitat sota nous paràmetres de ponderació.

Així doncs i, per acabar, s'obre una finestra d'oportunitat per al desenvolupament de les escoles de música: tenim uns problemes sobre la taula –finançament i impactes limitats-, tenim alternatives on triar les solucions, tenim unes escoles madures i noves sensibilitats en el govern de la Generalitat: ara és el moment de les escoles de música!

7. Annexos

7.1 Annex 1

QÜESTIONARI TELEFÒNIC A TÈCNICS DE CULTURA I DIRECTORS DE LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

Gener i Febrer 2005

Qüestionari a responsables d'escoles de música municipals

Quina és la forma de gestió/dependència de l'Escola?

- De l'Ajuntament o regidoria de:
 - Cultura
 - Educació
- Del Patronat de:
 - Cultura
 - Educació
- Externalitzada a:
 - Associació (sense ànim de lucre)
 - Associació professional
 - Altres

Procedència de l'alumnat de l'escola:

- Del mateix municipi de l'Escola
- Altre municipi

Pel que fa a les places ofertes:

- La demanda supera l'oferta educativa
- Sempre queden places lliures
- Oferta i demanda són pràcticament equiparables

En quins instruments està especialitzada l'escola?

Estat de les instal·lacions i l'emplaçament de l'Escola

Ha canviat d'ubicació en els darrers anys?

Les instal·lacions són les idònies?

Els grups instrumentals:

- Són només de l'oferta educativa
- Actuen fora del marc escolar

A la seva Escola, tenen àrea de música moderna? I d'altres músiques?

Acullen grups de fora a les seves instal·lacions? En cas afirmatiu, de quin tipus?

Disposen a les instal·lacions d' auditori o sala de concerts amb accés independent?

S'organitzen a l'auditori de l'Escola programacions musicals al marge de l'activitat docent?

L'Escola participa a les programacions musicals/artístiques del municipi?

L'Escola participa en altres tipus de programes? (p. ex. amb escoles de primària, secundària, etc.)

Entrevista telefònica amb responsables dels serveis locals de cultura

Relació de l'escola de música amb els serveis municipals de cultura

Relació de l'escola de música amb la dinàmica cultural local

Relació de l'escola de música amb les programacions locals

Observacions

7.2 Annex 2

ENTREVISTES TELEFÒNIQUES ESCOLES DE MÚSICA MUNICIPALS DE LA PROVÍNCIA DE BARCELONA

	Número de respostes			
Dependència política	47	Cultura	Educació	
		75%	25%	
Forma de gestió	46	Directa	Indirecta	
		86%	14%	
Procedència de l'alumnat	41	Municipi	Extramunicipal	
		81%	19%	
Oferta de places	41	Major oferta	Major demanda	Equilibri
		7%	24%	69%
Oferta de músiques de tradició no clàssica	39	Sí	No	
		51%	49%	
Canvi d'ubicació en els darrers 10 anys	47	Sí	No	
		38%	62%	
Satisfacció amb les instal·lacions	47	Sí	No	
		55%	45%	
Actuacions fora de l'escola	45	Sí	No	
		82%	18%	
Participació en activitats municipals	47	Sí	No	
		89%	11%	
Participació en d'altres activitats	43	Sí	No	
		67%	33%	
Acollida de grups estables	33	Sí	No	
		63%	37%	

*Dades recollides via entrevista telefònica durant els mesos de gener i febrer de 2005

7.3 Annex 3

Escoles Públiques de Música a Catalunya

Quadre-resum dades bàsiques curs 2003-04

	TOTAL	MITJANA	MÀXIM	MÍNIM
Professors	1.912	20,13	89	1
Alumnes subvencionats	18.081	187,73	682	15
Alumnes no subvencionats	3.624	38,15	199	0
Total Alumnes	21.705	225,87	758	15
Despeses Personal	28.510.624	300.112	1.303.269	14.255
Resta despeses	2.614.478	27.521	350.114	0
Despeses Funcionament	4.279.213	45.044	184.000	356
Total Despeses	35.404.314	372.677	1.460.771	14.612
Altres Subvencions	155.235	1.634	27.550	0
Pagament Alumnes	8.103.176	85.297	342.030	5.592
Pag. Alumnes no finançats	1.614.678	16.997	120.345	0
Pagament Total Alumnes	9.717.854	102.293	383.236	5.592
Subvenció Generalitat	7.297.701	75.738	347.172	3.914
Total ingressos i subvencions	17.068.217	179.665	730.408	10.698
Cost Ajuntaments	18.233.524	189.815	906.414	3.914
Aport % alumnes subvencionats		26,2	60,3	9,1
Aport % alumnes no subvencionats		5,1	16,4	0,0
Aport % total alumnes		31,4	65,2	11,7
Aport % Generalitat		21,6	36,8	5,7
Aport % municipis		45,9	74,6	11,2
Aport euros/alumne (subvencionats)		447	924	218
Aport euros/alumne (no subvencionats)		509	5.000	0
Aport euros/alumne (total)		448	922	212
Cost Generalitat alumne		386	533	128
Cost Municipi alumne		765	2.153	90
Cost Públic alumne		1.151	2.551	297
Cost total alumne <16		1.598	3.036	709
Cost total alumne >16		1.654	7.246	589
Alumnes/100 habitants		1,8	5,8	0,0
Alumnes/ professor		11,8	25,0	3,9
Cost mitjà professor		13.818	33.402	3.935

* Dades sobre 106 escoles de 104 municipis. L'escola del Consell Comarcal del Gironès es desglossa en 9 municipis

**No inclou conservatoris ni centres de grau mitjà

*** Sense dades de l'Escola Municipal de Musica d'Artesa de Segre

Conservatoris de Música a Catalunya

Quadre-resum dades bàsiques any curs 2003-04

	TOTAL	MITJANA	MÀXIM	MÍNIM
Professors	800	44	91	12
Alumnes subvencionats	2.098	117	471	34
Alumnes no subvencionats	66	4	20	0
Total Alumnes	2.164	120	471	35
Despeses Personal	10.945.930	608.107	2.435.310	84.933
Resta despeses	2.274.119	126.340	562.456	10.554
Despeses Funcionament	953.489	56.088	266.819	11.698
Total Despeses	14.173.538	787.419	3.075.008	142.358
Altres Subvencions	0	0	0	0
Pagament Alumnes	1.132.663	62.926	211.773	24.079
Pag. Alumnes no finançats	34.128	1.896	11.418	0
Pagament Total Alumnes	1.166.791	64.822	211.773	24.079
Subvenció Generalitat	6.924.998	384.722	1.671.236	73.557
Total ingressos i subvencions	8.091.790	449.544	1.883.009	100.550
Cost Ajuntaments	6.081.749	337.875	1.191.999	41.808
Aport % alumnes subvencionats		8,9	18,5	5,5
Aport % alumnes no subvencionats		0,3	1,6	0,0
Aport % total alumnes		9,3	19,0	5,8
Aport % Generalitat		48,5	60,8	32,0
Aport % municipis		42,2	62,2	28,6
Aport euros/alumne (subvencionats)		574	856	359
Aport euros/alumne (no subvencionats)		532	840	0
Aport euros/alumne (total)		574	856	359
Cost Generalitat alumne		3.143	3.563	1.886
Cost Municipi alumne		2.875	5.862	1.045
Cost Públic alumne		6.018	9.021	2.931
Cost total alumne <16		6.593	9.877	3.606
Cost total alumne >16		6.144	9.042	3.606
Alumnes/100 hab		0,2	1,0	0,0
Alumnes/ professor		2,6	4,1	0,8
Cost mitjà professor		12.498	24.173	3.445

* Dades sobre 19 conservatoris de grau mitjà o escoles equiparades

VENTALL D'INSTRUMENTS Escoles de música i conservatoris de grau mitjà	Percentatge de centres que l'ofereixen
PIANO	97%
VIOLI	90%
GUITARRA	89%
FL TRAVESSERA	80%
CLARINET	69%
SAXOFON	59%
FL DE BEC	44%
TROMPETA	44%
VIOLA	41%
CANT	37%
CONTRABAIX	32%
PERCUSSIÓ	32%
OBOE	31%
VIOLONCEL	28%
ACORDIO	22%
TROMPA	20%
TROMBO	19%
BAIX ELECTRIC	18%
ARPA	17%
FAGOT	16%
TIBLE	11%
CLAVICÈMBAL	9%
TENORA	9%
ORGUE	7%
FLABIOL	6%
BOMBARDÍ	4%
TUBA	4%
FISCORN	3%
HARMÒNIUM	1%

*Dades facilitades pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya referides al curs 2003-04. Es pot consultar el nombre d'alumnes per instrument a la secció estadística del lloc web del Departament d'Educació <http://www.gencat.net/educacio/depart/mus0304.htm>

7.4. Annex 4

Proposta pilot de finançament (Horitzó curs 2010-11)

Sense entrar a modificar l'aportació actual de les administracions implicades en el finançament de les escoles de música municipals a Catalunya, i entès exclusivament com a escenari virtual d'assignació de recursos de la Generalitat sota paràmetres diferents dels actuals -deslligats de les quantitats aportades per cadascuna de les administracions-, es presenta a continuació una proposta pilot de finançament que respongui als criteris de qualitat i desenvolupament dels centres que hem anat exposant al llarg de l'estudi.

Aquesta proposta consta d'una primera part generalista, basada en mesures d'impacte territorial, d'impacte social, d'oferta educativa, de dispersió instrumental, d'articulació de conjunts instrumentals i d'equipament a disposició de l'alumnat; i una segona part que, en una primera fase d'implantació, podria ser considerada com a meritòria per a aconseguir finançament addicional i que gradualment es podria anar incorporant al finançament ordinari.

Per a fer un assaig de les consolidacions o els canvis que comportaria una proposta com aquesta, hem dut a terme un assaig en tres escoles de característiques ben diferents: l'escola municipal de música de Santa Perpètua de Mogoda, un municipi de 20.000 habitants de la segona corona de la conurbació metropolitana; l'escola municipal de música de Girona, una escola d'un municipi de 80.000 habitants capital de comarca i capital provincial; i l'escola de música – conservatori de grau mitjà d'Igualada, un municipi de 35.000 habitants capital de la comarca de l'Anoia que, ja sigui per causa de la seva oferta de grau mitjà o la seva condició de capitalitat de comarca, rep un nombre important d'estudiants de fora de la ciutat.

La implantació de la nova concepció de finançament lligada a mesures d'ampli espectre, no només no posa en perill la seva estabilitat financera sinó que els albira un possible increment pressupostari, aportant un percentatge de finançament extraordinari vinculat al seu desenvolupament com a equipament cultural que doni resposta a les necessitats i demandes d'una ciutadania més àmplia.

A continuació detallem les mesures i els paràmetres de ponderació per a l'assignació de suport econòmic segons la realitat actual dels tres centres esmentats.

L'aportació que rebria l'ajuntament titular del centre per part de la Generalitat de Catalunya seria fins a un 25% superior a l'actual en cas d'assolir el sostre en els paràmetres de mèrit. Continuarien quedant, doncs, fora del finançament, les despeses d'inversió per les quals caldria reobrir una línia d'ajuts addicional. Ara bé, ni el nombre d'alumnes en abstracte ni les hores de docència no serien els criteris exclusius que determinarien el finançament dels centres sinó un ventall ampli de criteris articulats en els indicadors següents.

Val a dir que el desplegament d'un model d'aquestes característiques requeriria forçosament d'un període de transició d'uns 4 o 5 anys que permetés adaptar el funcionament dels centres als nous paràmetres, i que situaria aquest desplegament en l'horitzó del curs 2010-11. Durant aquest període, tots els centres haurien de poder mantenir el 100% de l'assignació que ja reben en l'actualitat i tenir la possibilitat d'incrementar-lo a base d'incorporar progressivament alguns factors que resultaran decisius per l'adaptació al nou model.

Entre aquests es poden esmentar l'adequació de les ràtios d'hores lectives per alumne; l'increment dels percentatges d'alumnes adults, l'increment del ventall d'instruments oferts i la presència equilibrada d'aquests instruments en el conjunt de l'oferta dels centres, així com les mesures d'impacte social i cultural – proporció de població servida, incorporació d'alumnes amb necessitats educatives especials, accions d'extensió cultural, etc.-

PARÀMETRES GENERALISTES	
1	<p>7% Impacte territorial</p> <p>2% % població del municipi o àmbit rebent educació musical [mínim 1,5%] per tal d'apropar-nos a la mitjana dels països del nostre entorn</p> <p>2% Alumnes de 6 a 16 anys [màxim 70%] per garantir l'oferta per a estudiants en edats d'escolarització obligatòria però no de forma exclusiva</p> <p>1% Coeficient de gènere: H-D [40%-60%]</p> <p>2% Dispersió per edats [plural] per tal de garantir l'obertura a ciutadans de totes les edats</p>
2	<p>8% Impacte social</p> <p>2% Integració NEE</p> <p>2% Activitats adreçades a discapacitats</p> <p>2% Fidelització [60% en 5 anys] per tal d'estimular la continuïtat dels estudiants</p> <p>2% Alumnes persones vs alumnes activitats [de 0,3 a 0,6] per tal de diversificar els programes d'ensenyament</p>
3	<p>25% Característiques de l'oferta</p> <p>8% Hores de classe setmanal per alumne [0,4 a 0,7] per tal de limitar les dedicacions dels estudiants i així garantir diversitat d'alumnat</p> <p>4% Ofertes de curta durada [mínim de l'1% de les hores setmanals] per tal de no limitar l'oferta a cursos de tot l'any</p> <p>5% Hores instrument individual [màxim 30%] per tal d'estimular les classes col·lectives</p> <p>8% Hores instrument col·lectiu [mínim 30%] per tal d'estimular les classes col·lectives</p>
4	<p>25% Ventall d'instruments</p> <p>12% Límit d'oferta de cada instrument al 10% dels alumnes per tal de diversificar el ventall d'instruments</p> <p>13% articulació de l'oferta en plantilles estàndards per tal de garantir la possibilitat de fer música en grup</p>
5	25% Participació dels estudiants en conjunts per tal de potenciar la integració gradual d'una majoria d'estudiants en conjunts
6	10% Banc d'instruments en préstec per tal de garantir la tria de l'instrument lliure de limitacions econòmiques o culturals
PARÀMETRES D'EXCEL·LÈNCIA O MÈRIT	
7	9% Mesures d'extensió cultural per tal de garantir l'impacte de les activitats sobre la resta de la ciutadania
8	9% Mesures de gestió de persones per potenciar el treball en equip i de garantir la qualitat dels professionals que exerceixen docència
9	7% Valors afegits

1. MESURA D'IMPACTE TERRITORIAL (7%)

1	Indicadors	Santa Perpètua	7%		Girona	4%		Igualada	7%
	alumnes	364			479			837	
2%	% població [mínim 1,5%]	1,7	2		0,5	0		2,3	2
2%	alumnes de 6 a 16 anys [màxim 70%] [gradual 70-90]	69%	2		80%	1		62%	2
1%	coeficient de gènere: H-D [40%-60%]	48% - 52%	1		46% - 54%	1		46% - 54%	1
2%	dispersió per edats [plural]		2			2			2
	4 i 5 anys	16%			9%			13%	
	6 a 11 anys	41%			52%			48%	
	12 a 16 anys	18%			27%			14%	
	16 a 25 anys	8%			8%			11%	
	majors de 26 anys	17%			4%			14%	

2. MESURA D'IMPACTE SOCIAL (8%)

		Santa Perpètua		Girona		Igualada	
2	Indicadors	6%		6%		6%	
2%	Integració NEE	0,55	2	No	0	No	0
2%	Activitats discapacitats	No	0	Sí	2	2,39	2
2%	Fidelització [60% en 5 anys]	80%	2	79%	2	74%	2
2%	Alumnes persones vs alumnes activitats [de 0,3 a 0,6]	$360/1000=$ 0,36	2	$474/1500=$ 0,32	2	$763/1562=$ 0,49	2

3.CARACTERÍSTIQUES DE L'OFERTA (25%)

3		Santa Perpètua	20%	Girona	12%	Igualada	8%
	Hores d'oferta setmanal	184		290		764	
8%	Hores de classe setmanal per alumne [0,4 a 0,7=8%] [0,7-0,99=4%]	0,51	8	0,61	8	0,91	4
4%	Ofertes curtes en hores setmanals [mínim 1%]	Tallers trimestrals (gralla, guitarra flamenca), ballmanetes (activitat per nadons) / setmana temàtica amb conferències i tallers de dos o tres dies / No colònies / Iniciat un casal artístic que inclou arts plàstiques, música, escultura i tallers d'història $7,5/184=$ 4,07%	4	Aula oberta (iniciació per adults);Música a l'abast (NEE); Tallers de percussió, acordió, informàtica i altres $8/290=$ 2,65%	4	Cursets als centres cívics, curs de direcció $8/794=$ 1,04%	4
5%	Hores instrument individual [màxim 30%]	63%	0	100%	0	97,07%	0
8%	Hores instrument col·lectiu [mínim 30%]	37%	8	0%	0	2,87%	0
* Els paràmetres referits a les hores de classe per alumne i les hores individuals necessitaran aplicar un corrector per a aquells centres que, un cop feta la planificació de tot el sistema d'educació musical, tinguin a la seva oferta una línia d'alt rendiment							

4. VENTALL D'INSTRUMENTS (INSTRUMENTS I) 12%

4	Santa Perpètua 9%		Girona 10%		Igualada 10%	
Nombre alumnes instrument	274		304		533	
Acordió					11	2,10%
Arpa	9	3,30%				
Baix Elèctric	7	2,60%			6	1,10%
Bateria	10	3,60%			9	1,70%
Bombardí					1	0,20%
Cant	5	1,80%	10	3,30%	20	3,80%
Cant Modern					5	0,90%
Clarinet	16	5,80%	21	6,90%	26	4,90%
Clave	3	1,10%				
Contrabaix	1	0,40%	8	2,60%	8	1,50%
Djembé	4	1,50%			9	1,70%
Fagot	3	1,10%	11	3,60%	4	0,80%
Flabiol					2	0,40%
Flauta de Bec	3	1,10%	6	2,00%	4	0,80%
Flauta Travessera	17	6,20%	20	6,60%	40	7,50%
Guitarra	34	12,40%	16	5,30%	71	13,30%
Guitarra Elèctrica	9	3,30%			7	1,30%
Guitarra Flamenca	4	1,50%			10	1,90%
Gralla	10	3,60%				
Oboè			14	4,60%	10	1,90%
Percussió			14	4,60%	19	3,60%
Piano	43	15,70%	48	15,80%	131	24,60%
Piano Jazz	8	2,90%			7	1,30%
Saxo			22	7,20%	20	3,80%
Saxo Jazz	13	4,70%			3	0,60%
Tenora					2	0,40%
Trompa	4	1,50%	10	3,30%	2	0,40%
Trompeta	5	1,80%	11	3,60%	16	3,00%
Trombó			9	3,00%	6	1,10%
Tuba			2	0,70%		
Viola	1	0,40%	12	3,90%	10	1,90%
Violí	54	19,70%	56	18,40%	49	9,20%
Violoncel	11	4,00%	14	4,60%	25	4,70%
TOTAL	274	100%	304	100%	533	100%
Cada instrument que ultrapassa el 10% resta d'un punt						

5. PLANTILLES ESTÀNDARD (INSTRUMENTS II) 13%

5		Sta. Perpètua 12 %		Girona 10 %		Igualada 13%	
		20.000 habitants		80.000 habitants		35.000 habitants	
		1 plantilla		2 plantilles		1 plantilla *	
1	Acordió					2,10%	11
	Arpa	3,30%	9				
	Baix Elèctric	2,60%	7			1,10%	6
	Bateria	3,60%	10			1,70%	9
	Bombardí	0,00%				0,20%	1
	Cant	1,80%	5	3,30%	10	3,80%	20
	Cant Modern					0,90%	5
	Clarinet	5,80%	16	6,90%	21	4,90%	26
	Clave	1,10%	3				
	Contrabaix	0,40%	1	2,60%	8	1,50%	8
	Djembé	1,50%	4			1,70%	9
	Fagot	1,10%	3	3,60%	11	0,80%	4
	Flabiol					0,40%	2
	Flauta de Bec	1,10%	3	2,00%	6	0,80%	4
	Flauta Travessera	6,20%	17	6,60%	20	7,50%	40
	Guitarra	12,40%	34	5,30%	16	13,30%	71
	Guitarra Elèctrica	3,30%	9			1,30%	7
	Guitarra Flamenca	1,50%	4			1,90%	10
	Gralla	3,60%	10				
	Oboè			4,60%	14	1,90%	10
	Percussió			4,60%	14	3,60%	19
	Piano	15,70%	43	15,80%	48	24,60%	131
	Piano Jazz	2,90%	8			1,30%	7
	Saxo			7,20%	22	3,80%	20
	Saxo Jazz	4,70%	13			0,60%	3
	Tenora					0,40%	2
	Trompa	1,50%	4	3,30%	10	0,40%	2
	Trompeta	1,80%	5	3,60%	11	3,00%	16
	Trombó			3,00%	9	1,10%	6
	Tuba			0,70%	2		
Viola	0,40%	1	3,90%	12	1,90%	10	
Violí	19,70%	54	18,40%	56	9,20%	49	
Violoncel	4,00%	11	4,60%	14	4,70%	25	

Per una plantilla de *big band*

Per una plantilla d'orquestra simfònica

* Cada instrument que manca per a completar la plantilla resta un punt

6. CONJUNTS INSTRUMENTALS (25%)

6	Santa Perpètua	25%	Girona	25%	Igualada	25%
50% dels estudiants d'instrument formant part d'un conjunt instrumental						
CORS	5 cors de nens des de 6 - 13 anys 1 cor de joves (14 a 20 anys) 1 cor adults (pares i mares d'alumnes)		Cor d'adults la farinera Cor infantil geriona Cor juvenil geriona		Cor Infantil Cor Aqualata Cor de Cambra Cor d'Adults	
CONJUNTS CiC	1 orquestra corda i vent 1 orquestra de corda 1 orquestra de vent-banda 1 orquestra de joves	25 20 25 20	Orquestra de corda Conjunt orquestral Conjunt de vent	25 35 30	Orquestra 4 Cordes Orquestra Ad limitum Orquestra de l'EMMI Grup de vent Ventijol Grup de vent Didub Dab Orquestra guitarres 6 Cordes Orquestra de guitarres Pulpstrings	20 35 65 30 25 15 20
CONJUNTS JiMM	1 combo de rock (adolescents) 3 combos jazz (adults)	8 18	Girona Banda Band	40	Big Band	25
CONJUNTS MT	conjunt de djembés	8			Cobla	11
CONJUNTS MA					Grup de Flautes de Bec Ensemble Música Antita	9 20
CONJUNTS MC	2 quartets 2 trios 4 duos	8 6 8	Grups de cambra	60		
TOTAL ALUMNES		146		190		275
% Alumnes formant Conjunt		53,28		62,5		51,6

7. BANC D'INSTRUMENTS DE PRÈSTEC (10%)

7		Santa Perpètua	6%	Girona	10%	Igualada	10%
Alumnes d'instrument		274		304		533	
	Acordions					3	
	Baix elèctric	1					
	Bombardí			1			
	Clarinetes			2		4	
	Contrabaixos	1		6		5	
	Corn anglès					1	
	Cornetí			2		1	
	Fagottino	1		4			
	Fagots			2		3	
	Flabiols					2	
	Flautes de bec			7		11	
	Flautes travesseres			2		4	
	Guitarra elèctrica					1	
	Guitarres					14	
	Oboès			3		5	
	Saxos	2		2		4	
	Tenora					1	
	Tible					1	
	Trombons de pistons					2	
	Trombons de vares			3		2	
	Trompes	1		3		2	
	Trompetes			2		2	
	Violes			3		6	
	Violins	6		19		12	
	Violoncels	4		6		6	
Total instruments		16		67		92	
Instruments/Alumnes		5'8		22		17,3	

Objectiu: 1 instrument cada 10 alumnes d'instrument=10%.

Gradual 1 instrument cada 5 alumnes=5%)

8. ACCIONS DE PROMOCIÓ CULTURAL (9%)

8	Santa Perpètua 9%	Girona 6%	Igualada 9%
Activitats adreçades als centres de règim general			
escoles bressol	Presentem un instrument	2 concerts didàctics	oferta no estable
etapa infantil	contes musicats amb la Biblioteca	Tallers de presentació d'instruments (1r cicle)	
primària	Taller musical bianual Presentació d'instruments trimestral		
secundària	Taller anual Concerts		
Produccions conjuntes			
	Cantata bianual (2n cicle)	Cantata anual	Unitat Didàctica Interdisciplinària anual
Intercanvis			
	1 intercanvi internacional anual		1 intercanvi internacional anual
	1 intercanvi nacional anual		1 intercanvi nacional anual
Concerts			
	1,5 concerts mensual fora del centre 1 concert mensual al centre	1 concert mensual fora del centre 1 concert mensual al centre	1 concert mensual fora del centre 1 concert mensual al centre
Projectes amb d'altres entitats			
	Biblioteca Centres cívics Espai de les Arts Aula de teatre		Biblioteca Centres Cívics Escola Municipal d'Art Joventuts musicals Casal de joves "La Kaserna" Casa del Parc Orq. Simfònica Segle XXI. Centre de dia de la residència Verdaguer
Edicions			
	CD Tempus amb l'Institut de Meteorologia		Edició de la partitura guanyadora Altres edicions de CD o partitures relacionades amb activitats del Centre.
Concursos			
			Concurs de Composició "Paquita Madriguera".

9. GESTIÓ DE LES PERSONES (9%)

9	Santa Perpètua	9%	Girona	7%	Igualada	7%
Salari [mínim entre primària i secundària]	24.000 €	18 h lectives	27.000 €	20 h lectives	Diplomat 21.911 €	20 h lectives
					Llicenciat 23.586 €	20 h lectives
Grups interdisciplinaris [mínim 1 equip interdisciplinari]	equips docents que fan alhora funcions de juntes d'avaluació (agrupament en funció dels alumnes sobre qui actuen) grups d'acció: actuen com a comissions per preparar activitats o per desenvolupar aspectes del funcionament de l'escola grups d'interacció: Espais d'intercanvi d'experiències i reflexió sobre la pràctica d'aula, per a fer desenvolupament curricular i buscar estratègies per millorar la docència				comissions: projectes concrets tutors/tutores	
Grups mateixa disciplina [mínim 1 equip interdisciplinari]	professorat de llenguatge professorat de corda		departaments		departaments professorat de cambra i grups estables	
Diverses assignatures [mínim 50%]	70%		50%		67%	

10. VALOR AFEGIT (7%)

10	Santa Perpètua 4%	Girona 0	Igualada 7%
Descentralització	Centres cívics		Vilanova del Camí Casal de dia de la Residència Verdaguer Centres cívics Casals de Joves Casa del Parc (pares/mares/infants) Biblioteca
Música vs altres ensenyaments artístics	Dansa en projecte sense coordinació docent amb l'espai de les arts i el teatre		Escola d'Arts: Sentits (4 i 5 anys) Teatre S'està elaborant el projecte de « Fàbrica de les Arts » que inclourà Música, Arts plàstiques, Teatre i Dansa.
Servei d'acollida dels alumnes	no	no	Espais sense responsables

MODEL D'ASSIGNACIÓ DE RECURSOS

Paràmetres			% Teòric assignació	% Assignació obtinguda amb l'aplicació del model		
				Santa Perpètua	Girona	Igualada
Paràmetres generals	1	Impacte territorial	7%	7	4	7
	2	Impacte social	8%	6	6	6
	3	Oferta	25%	20	12	4
	4	Instruments I	12%	9	10	10
	5	Instruments II	13%	12	10	13
	6	Conjunts	25%	25	25	25
	7	Banc Inst.	10%	6	10	10
		Total	100%	85	77	75
Paràmetres de Mèrit	8	Extensió cultural	9%	9	6	9
	9	Gestió persones	9%	9	7	7
	10	Valors afegits	7%	4	0	7
		Total	25%	22	13	27
Total		Total	125%	107	90	102

Els valors d'aquesta taula corresponen a les puntuacions obtingudes per cadascun dels centres tal i com es detalla en l'encapçalament de les taules corresponents a cadascun dels paràmetres.

Amb l'aplicació d'aquesta proposta pilot, el centre d'Igualada assoliria el 100% del finançament que rep en l'actualitat, mantenint el seu model actual de funcionament (concretament un 102%), el que suposa que -amb unes mínimes correccions-, podria fàcilment beneficiar-se del finançament addicional que proposa el nou model.

Aquesta adaptació resultaria en principi quelcom més difícil a Girona ja que aplicant els criteris proposats al seu model actual de funcionament la quota seria del 90%. Tot i així, les dificultats actuals es concentren bàsicament en un grup reduït de variables. Si s'actués preferentment sobre aquests paràmetres (impacte territorial i paràmetres de l'oferta), el salt permetria assegurar l'assoliment del sostre de finançament.

Finalment, l'escola de Santa Perpètua de Mogoda, ja obtindria un pesseig de finançament suplementari en cas d'aplicar la proposta pilot al seu model actual de funcionament ja que obté un percentatge addicional del 7%.