



“Tenemos un sistema educativo que no se orienta a los resultados”

Xavier Gisbert, director General de Evaluación y Cooperación Territorial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Por José M^a de Moya

El recién nombrado director general del Ministerio reflexiona sobre financiación de la enseñanza y sobre modelos de gestión y evaluación. Y defiende una escuela pública que promueva la excelencia.

La crisis y el déficit público obliga a repensar la financiación de la Educación y en particular la escuela pública, con fórmulas que ya existen en sistemas educativos de otros países. Xavier Gisbert, actual director general de Evaluación y Cooperación Territorial del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes es un experto en estos temas y conoce el modelo anglosajón. En la entrevista, realizada antes de su nombramiento, aborda algunas de estas cuestiones y otros aspectos de la actualidad educativa, como las movilizaciones docentes, y el perjuicio que han producido en los usuarios de la Educación.

En el sector educativo creo que falla la base del “negocio”, que es la atención al cliente. En la escuela no parece que haya esa orientación al usuario. El mundo de la escuela pública está muy cerrado sobre sí mismo, no hay necesidad de satisfacer al usuario. ¿No cree?

Porque la LOE lo impide y porque no hay ningún control interno ni externo. No se sabe lo que ocurre hasta que el alumno termina y se va. Es un sistema educativo donde los padres meten a sus hijos cuando son pequeños y los recogen cuando terminan, pero en ningún momento tienen certeza de si están aprendiendo lo que tienen que aprender, ni si el profesor está enseñando lo que tiene que enseñar. Aunque la mayoría de los profesores lo hacen, pero sin ese control. Tenemos un sistema educativo que no ha estado orientado a los resultados.

Y en el sector privado, en cambio, por necesidad, tienen que estar orientados al cliente. Sería impensable un director que no supiera de marketing, de números, que sólo supiera de pedagogía. Entendiendo el centro como empresa, efectivamente.

¿Por qué crees que existen recelos a hablar de colaboración entre el sector público y privado?

Es un problema cultural e ideológico, sorprendente en un país donde el mundo de la empresa está tan próximo a todos y cada uno de los ciudadanos. Lo difícil es entender por qué en ciertas cosas se permite y en otras, se ponen objeciones. Por qué en el comedor una empresa puede lucrarse, y si un profesor organiza una excursión una empresa de autobuses se lucra, y por qué cuando el suelo es cedido por un ayuntamiento, o cuando se quiere dar un paso más, parece que hay una línea roja que no se sabe por qué ni para qué se ha establecido.

¿El modelo de colaboración que está muy experimentado en el mundo anglosajón es el de centros de titularidad pública con gestión privada?

Pero también pueden ser centros de titularidad privada gestionada con fondos públicos, que es lo que es nuestro colegio concertado español. La novedad aquí sería lo otro: centro público con algún tipo de gestión privada.

De lo que sí tenemos experiencia en España es de algún tipo de gestión privada en los centros públicos, como los comedores que mencionabas o las rutas de transporte.

De lo que se trata es de optimizar los recursos y buscar la eficiencia. Para ello cada centro debe hacerse el planteamiento necesario con el fin de obtener lo que necesita, no establecer algo con carácter general sino dar libertad a los centros para mejorar sus resultados.

¿Se podría caminar en la dirección hacia la que va la escuela Infantil: titularidad pública con gestión privada?

En principio no habría ninguna razón para cerrar esa puerta. Es una opción que sí produce resultados positivos. No se debe descartar, sino que hay que fomentarla.

¿Qué eficiencias se pueden lograr con un centro público de gestión indirecta?

Se pueden mejorar los recursos, la gestión e incluso la Educación, la enseñanza que se imparte.

Esto sería una tercera vía, el personal contratado por la empresa no sería funcionario. ¿Qué ventaja tendría ese colegio frente a un concertado?

De lo que se trata es de optimizar los centros públicos. En general, cuentan con más recursos, suponen un coste superior y sin embargo, aparentemente, la media indica que los centros concertados obtienen mejores resultados académicos. Esto significa que hay margen de maniobra para introducir novedades y mejorar los resultados.

En el fondo, lo que estás proponiendo es que los centros públicos tengan las mismas ratios de eficiencia que los concertados.

Claro, mediante mecanismos de colaboración entre los dos sectores.

Sin necesidad de externalizar completamente la gestión, ¿qué servicios se podrían externalizar en un colegio?

En principio no hay por qué poner en cuestión ni la titularidad ni el profesorado. Puede seguir siendo público con funcionarios, pero lo que está claro es que para poder dar pasos en ese sentido hay que conseguir directores libres, con autonomía, que sean capaces de introducir los cambios necesarios para mejorar, y tienen que tener cierta capacidad para gestionar al profesorado. Hay un elemento fundamental para que el sistema funcione, que es la transparencia. Para poder asegurar ese resultado tiene que haber una evaluación externa que asegure que el sistema funciona correctamente, y que pueda incidir donde se vea que es necesario, porque ahora es muy complicado. En Inglaterra, cuando un centro no funciona, se cierra y se abre otro, aquí en España ese control de evaluación no existe.

Más allá de la autonomía curricular, ¿los centros deberían tener control sobre los recursos humanos?

Y de gestión también. La normativa actual no permite que el director pueda hacerlo.

¿Y es compatible con nuestro sistema funcional que el director tuviera capacidad de elegir al Claustro?

Hay que ir dando pasos. En una primera fase, el director debería tener capacidad para seleccionar al profesorado complementario necesario para el centro. El que no es titular de una plaza. Evidentemente, no se puede poner en cuestión la titularidad salvo que haya que amortizar alguna plaza. Por ahora, ese tema habría que dejarlo. El director podría tener la capacidad de mantener en el centro a profesores interinos que funcionan bien, o de decidir no mantener aquellos que no funcionan.

El destino definitivo quizá es algo que se podría revisar... Porque es un problema que haya un modelo tan rígido. ¿Esto ocurre en el mundo anglosajón?

No, porque no hay funcionarios públicos, son todos contratados, tanto en Inglaterra como en EEUU. Por lo que en principio hay más posibilidad de que el director los contrate o los despida directamente. En el sistema francés, igual que en el español, tienen las plazas en propiedad.

En un esfuerzo de realismo, podríamos no saltar al mundo anglosajón que da vértigo, pero quizá podríamos ir más al modelo francés

No necesariamente al modelo francés, pero sí debemos profesionalizar la dirección de los centros. Hay que promover el liderazgo de los directores, sin duda.

Pero eso choca con las funciones que tiene el Consejo Escolar...

A mí me parece que la LOE se contradice al pretender autonomía que, por otro lado, no permite. El director tiene unas competencias muy limitadas, está sometido a un Consejo Escolar que, a su vez, es un órgano de gestión. Por lo tanto, en la estructura que establece la LOE, el director es uno más dentro de un mecanismo, de un engranaje. El sistema de selección también es un paso atrás en cuanto a calidad, y el director está condicionado por quienes le apoyan. No se le debe nombrar como un favor, sino porque es la persona adecuada.

En debates de este tipo, hay quien apuesta por un perfil profesional ajeno al mundo de la docencia, un técnico con formación empresarial, por ejemplo, y otros piensan que esto no es tan bueno.

Vamos a ver, en Francia, para ser director, no hay que ser docente. Lo que pasa es que la mayoría de los directores primero son profesores y acceden a ese cuerpo mediante una oposición. Que el director sea profesor, a mí me parece bien si se establece como carrera profesional docente. La dirección es una de las vías de promoción profesional que tiene el docente. Pero, en cualquier caso, tenga o no experiencia docente, ese director tiene que tener una formación que le permita gestionar ese centro de manera adecuada y que tenga una visión de la Educación que no sea exclusiva del centro, sino que sea general, para poder poner en marcha actuaciones que reviertan en el centro. Ahora, muy difícilmente un director puede ser líder porque la estructura en la que está inmerso le pone demasiadas limitaciones.

En su momento se habló de la figura del administrador. De hecho, se creó y se puso en marcha, pero fue un desastre. ¿Por qué?

Ahí volvemos a la misma duda que con el director: el secretario de un centro, ¿tiene que ser profesor? Estamos en las mismas: ¿tiene que saber gestionar, de contabilidad? No sé hasta qué punto el equipo directivo tiene que estar compuesto por docentes, es un debate interesante. En cualquier caso, lo sean o no, tienen que tener algo más.

Sean técnicos o profesores, ¿tienen que tener formación empresarial?

Lo que nunca ha tenido sentido es que un año el director sea el profesor de Matemáticas, al año siguiente el de Inglés, al siguiente el de Educación Física... y lo mismo pasa con el secretario. En principio no hay nada que asegure que por ser profesor de una asignatura se pueda ser un buen secretario o un buen jefe de Estudios.

Volviendo a la contratación de profesores, ¿existe actualmente esa posibilidad?

Sí, hay colegios y AMPA que subcontratan monitores de refuerzo. Pero es un tema difícil de entender. La defensa a ultranza de una escuela pública está sin definir. La escuela pública lo que tiene que hacer es formar lo mejor posible a los jóvenes y prepararlos para su vida laboral de la mejor manera. Los procesos que se sigan deberían ser secundarios. Si son negativos habría que excluirlos, pero si son positivos, ¿por qué no contar con ellos? A mí siempre me ha llamado la atención la obsesión por la defensa a ultranza de una escuela pública que nadie conoce; y ese rechazo a lo que suena a beneficio y a lucro.

¿La escuela pública tiene una entidad propia? ¿Cree en ella como modelo educativo?

Yo soy defensor de la escuela pública, pero no de la que otros dicen defender. Soy funcionario, mis únicos intereses en Educación están en la escuela pública, y si alguien tiene interés en defenderla seremos los que estamos dentro. Pero una cosa es que la titularidad sea pública y otra que los procedimientos que se sigan sean variados. Es decir, si estamos a favor de la libertad es difícil cerrar puertas a cualquier iniciativa, venga de donde venga. Si el objetivo es coartar la libertad... Llevamos 20 años con un sistema educativo que produce de manera tozuda malos resultados, y sin embargo tenemos mejores recursos. Algo hay que hacer.

Algunos, como el movimiento de la “marea verde”, piensan que hay modelo educativo exclusivo de lo público.

No, para mí la escuela pública es toda la que está financiada con dinero público, incluida la Concertada.

El único rasgo diferenciador entonces es la financiación. Pero hay un elemento, que es el proyecto educativo común, implícito en el eslogan “Escuela pública de todos y para todos”.

No creo que sólo sea eso. Siguen un modelo de igualitarismo para todos, que es el de una escuela que no busca la excelencia, cuando en realidad la escuela tiene que sacar lo mejor de cada uno. No todos somos iguales, ni todos los alumnos son iguales. Unos llegan a niveles inferiores y otros superiores, pero tienen que sacar lo máximo. Una escuela pública mala es la que tiende a la mediocridad, que pretende que todos los alumnos salgan juntos. La escuela pública en la que yo creo es la que busque la excelencia, que saque mayor partido de cada uno.

¿Puede ser que consideran que el modelo público tiene unas características que no tiene el resto de escuelas, y que son exclusivos de la enseñanza pública?

Hay centros concertados que no tienen un ideario particular, cooperativas de profesores, etc. A mí lo que me cuesta mucho trabajo entender es que alguien defienda una escuela pública que es mala, y la siga defendiendo. Defienden un modelo malo y no por razones educativas, porque cuando es malo hay que mejorarlo, y llevamos 20 años con un modelo que ha fracasado, y hay gente que lo sigue defendiendo. Entonces ¿cuál es el objetivo? Es algo ideológico, algo más visceral.

¿En la Comunidad de Madrid –donde tú has sido director general– se pretenden buscar fórmulas de gestión indirecta?

Lo que deja claro la Comunidad de Madrid es la libertad. Partiendo de ese principio, hay muchas iniciativas que tienen cabida. El error sería mantener algo que no funciona.