

Entrevista

JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ

“En la escuela pública los principios de mérito y capacidad son los que condicionan el éxito”

MANUEL MENOR CURRÁS

¿Cuánto tiempo llevas en esto?

Soy catedrático de Secundaria. Este es mi trigésimo tercer año de servicio, de los que 32 han sido en este Instituto. De ellos, cinco han sido como jefe de estudios y 26 como director. Pero también hago más cosas relacionadas con esto desde fuera del centro. Soy presidente de la Asociación de Directores de Madrid -ADiMAD-, presidente de la Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos -FEDADi- y, para que nada falte, también soy miembro del Consejo Escolar del Estado y de su Comisión Permanente, un observatorio extraordinario para tener una imagen más amplia.

¿Cómo te dio por la dirección?

Lo de ser director fue un accidente: yo era jefe de estudios; se trasladó el director anterior y el claustro me eligió. Posteriormente, me ha ido reeligiendo el consejo escolar y, últimamente, la comisión de selección. De lo que hacía como director los primeros años, allá por los 80, a lo que hago en la actualidad, la diferencia es abismal. Uno se metía en esto por echar una mano e intentar mejorar, como algo provisional; pero luego te vas comprometiendo y liando, comienzas a percibir que para dirigir un centro necesitas una formación específica que nadie te ha dado, que no llega solamente con tu buena voluntad y sentido común, y te haces autodidacta. Así, lo que fue un “a ver qué pasa” se terminó convirtiendo en algo que te motiva y que, en cierta forma, te apasiona.

¿Qué peculiaridades tiene Usera, este barrio donde está enclavado tu instituto?

El distrito de Usera es el típico barrio periférico del sur de Madrid, su población está fundamentalmente formada por asalariados. De acuerdo con los datos estadísticos del Ayuntamiento de Madrid, el nivel de renta familiar del Distrito no alcanza el 90% de la media de Madrid. En general, el nivel socio económico y cultural de las familias puede clasificarse como medio-bajo.

La zona norte de este distrito municipal ha recibido en la última década un número muy importante de población inmigrante, que según los últimos datos del Anuario Estadístico Municipal, oscila entre el 27% del barrio de Zofío y el 33,7% del de Almendrales. Si bien durante los primeros años la población inmigrante estaba constituida fundamentalmente por latinoamericanos, en los últimos años la



FOTO: TERESA RODRÍGUEZ

“Hay que establecer estructuras organizativas más flexibles y que respondan a las necesidades reales”

población china ha aumentado de manera muy significativa, ya que Usera es el distrito con más población china de la capital.

En líneas generales, ¿qué características destacas de tu centro?

El instituto tiene dos sedes separadas entre sí más de dos kilómetros y medio. En el edificio del barrio de Moscardó tenemos la Secundaria Obligatoria, el Bachillerato (diurno y nocturno) y las Aulas de Enlace, y en el de Orcasitas la Formación Profesional, los PCPI y las Aulas de Compensación Educativa. En total, son 57 grupos y más de 1.600 alumnos. El profesorado está generalmente en uno u otro edificio, y tenemos organizado el equipo directivo para poder atender a los dos centros, lo que a veces no resulta fácil.

¿Y de los alumnos?

La proporción de alumnado inmigrante en Secundaria Obligatoria ha ido creciendo desde el año 2000, que era de un 7%, hasta el 55,5% de la actualidad. El curso pasado se produjo un leve descenso, pero este año ha crecido casi un 9%. Este aumento se debe fundamentalmente a que, mientras el alumnado de origen sudamericano ha dismi-

nuido, el crecimiento del de origen chino ha sido muy importante: son 115 alumnos, que representan el 31% del alumnado de origen extranjero, y el 17% del alumnado de Secundaria. Esto nos plantea serios problemas, fundamentalmente relacionados con la lengua, ya que al ser las estructuras gramaticales tan diferentes, este alumnado tiene graves dificultades de comunicación, lo que produce un efecto de aislamiento. Estamos intentando paliar de alguna manera esta dificultad con los recursos, digamos escasos, con que contamos.

¿No son demasiados problemas?

Bueno. Este es nuestro trabajo. Te diré que una vez superado este escollo, estos alumnos dan enormes satisfacciones: son ya varios los que han obtenido matrícula de honor en 2º de Bachillerato, lo que sin duda es digno de destacar. Por otra parte, también nos sirve de acicate el hecho de que, cada vez más, el alumnado de origen extranjero que antes abandonaba los estudios al finalizar la Secundaria Obligatoria (o al cumplir 16 años), continúa cada vez en mayor proporción con estudios de Bachillerato o ciclos. Esto nos hace reconciliarnos con algo muy olvidado: la escuela pública,

con su carácter inclusivo y en la que los principios de mérito y capacidad son los únicos que condicionan el éxito escolar. Este es su gran valor.

De todos modos, ¿no son muchos años metido en este barrio aunque sea como director? ¿Por qué te interesa la dirección?

Yo creo que el hecho de llevar tantos años en la dirección de un centro ha sido posible por varios factores. En primer lugar, para mí ser director no ha sido nunca un trampolín para llegar a nada. No he tenido, ni tengo, pretensiones, por otro lado legítimas, de acceder a la Inspección o a cualquier otro cargo, ya que lo que realmente me interesa y me gusta es estar al pie del cañón: en el instituto, que es a la postre donde se produce el hecho educativo. Es más, mis negativas, cuando me los han ofrecido, no siempre han sentado bien. Por otra parte, mi planteamiento siempre ha sido que se es director para mejorar las cosas. Tengo claro que los cambios en las organizaciones escolares son lentos: los planes de mejora tardan en dar fruto, y hay que estar muy encima para que poco a poco las cosas comiencen a ir en la línea deseada. No hay recetas mágicas, y si alguien piensa que en cinco o seis años las

Perfil

La vida de los institutos públicos de enseñanza siempre es un reflejo de lo que sucede en su entorno social. Tal vez mejor que nadie, los de los barrios de gente asalariada son, por ello, un retrato muy fiel de los problemas que acucian al país. Este curso se encuentran de lleno con problemas añadidos a los que ya tenían.

Lo saben especialmente quienes llevan ya muchos años en este trabajo. Conocen de las pugnas que lo recorren. Que hay tendencias muy encontradas y opuestas. Que este año, con el pretexto de “la crisis”, en los centros públicos hay muchos menos recursos mientras los problemas son mucho mayores. Que sería más justo que hubiera equilibrio en los presupuestos respecto al favor que tienen los colegios concertados. Bueno, pues este curso, con menos profesores y peor atención a los chavales más necesitados, esto se está poniendo más feo que de costumbre. Ya es visible una creciente distancia de unos a otros colectivos ciudadanos respecto a este bien social, cada vez más desigual.

José Antonio Martínez, Director de uno de estos institutos públicos en Usera (Madrid) y con una cualificada y amplia experiencia profesional a sus espaldas, es de los que consideran la educación como inversión estratégica fundamental y como un bien cívico primordial que debe ser accesible a todos en igualdad. La particular gestión que la Comunidad de Madrid, so pretexto tópicos de eficiencia, está imprimiendo a la educación pública, no le hace ni fácil ni agradable su trabajo

cosas van a cambiar se equivoca. La organización y la cultura, el *ethos* de cada centro es fruto de las aportaciones de muchos a lo largo de muchos años. Y, finalmente, siempre hay que dar la cara y defender el proyecto que uno presenta, sin buscar subterfugios para ser nombrado y escudarse en ello. En mis sucesivos proyectos de dirección siempre he pretendido ser realista: partir de un análisis compartido y fijar tres o cuatro grandes líneas de actuación, que vamos concretando en planes de mejora realistas que incorporamos cada año.

Realmente, ¿se puede hacer mucho desde la dirección de un centro?

Te diré. Vistas tanto la capacidad de actuación de los directores como el escaso margen de autonomía de nuestros centros, no es de extrañar que la dirección se considere como una etapa de tránsito, provisional

y nada atractiva frente a la responsabilidad y las demandas, cada vez mayores, que se nos hacen. Cuando la evidencia nos dice que así las cosas no funcionan, echamos mano de la ideología... y claro, contraponer ideología y realidad es confundir lo que queremos con lo que en realidad es, muchas veces no para cambiar, sino para que todo siga igual. Por eso mi papel tanto en ADiMAD como en FEDADi es proponer e impulsar, junto con otros muchos directores, otro modelo directivo, menos político, más profesional, al estilo del de otros países de nuestro entorno, que sea capaz de liderar los procesos de mejora para el éxito de nuestro alumnado. Para ello, autonomía, participación y liderazgo son condiciones necesarias.

¿Cómo llevas lo de los recortes de este año?

Sobre los recortes presupuestarios mi opinión es de profundo malestar. En muchas comunidades no se ha planteado como una mejora en la utilización de los recursos, sino de forma bien distinta: tenemos que ahorrar tanto y, por tanto, hemos de reducir el gasto educativo en tanto. El error sigue siendo considerar que lo que se invierte en educación es un "gasto" y no una "inversión" de futuro. Muchas veces tengo la sensación de que esto de la educación solo interesa a nivel general cuando se publican los resultados de PISA o cuando ocurre un acontecimiento, casi siempre lamentable, que es portada de los periódicos. Desgraciadamente, parece que la educación de los futuros ciudadanos se ha convertido en algo que solo concierne a las familias que tienen hijos en edad escolar, ha pasado de ser un tema de Estado a una cuestión familiar.

Cuando los índices de inversión educativa aún están lejos de la media de los países de nuestro entorno, cualquier recorte afecta a cuestiones importantes, no a las superfluas.

¿Se podría dar mayor consistencia al derecho ciudadano a una enseñanza de calidad?

Desde el Consejo Escolar del Estado, en su último Informe, proponíamos al Ministerio fijar por Ley un desfase máximo con relación a la media de gasto público educativo en España. Por debajo de él no podrían situarse las diferentes comunidades autónomas. Se evitaría así que su falta de inversión no garantizara una educación en equidad y calidad con iguales garantías. De este modo, disminuiría la media española de fracaso y sería factible conseguir los objetivos propuestos para el conjunto del Estado. No parece que, a la vista de los resultados, algunas comunidades se hayan dado por aludidas

Esta especie de desdén por la educación ¿no es contradictorio?

Me resulta especialmente llamativa la diferencia entre el discurso oficial y la realidad en lo relacionado con la Formación Profesional. No entiendo cómo es posible afirmar que si queremos cambiar el sistema productivo necesitamos personas cualificadas: que digamos a nuestros alumnos y alumnas que con la Formación Profesional pueden obtener un empleo digno, y luego dejar a miles de esos alumnos sin plaza. Nos lo dicen desde todos los



"Hasta los años 70 -salvando el período de la II República- la enseñanza pública era casi testimonial"

organismos nacionales e internacionales; todo el mundo lo dice en su discurso, pero los hechos brillan por su ausencia. Y aquí no valen excusas de recortes, se trata de una inversión estratégica para el futuro del país.

Creo observar ciertos movimientos en torno a la Formación Profesional nada halagüeños...

También yo observo, cada vez con mayor preocupación, los deseos incontenibles de algunas universidades por la Formación Profesional. En este país donde las universidades han proliferado como setas, sin las necesarias salvaguardas de calidad, y ante el descenso de su alumnado específico, la pretensión me parece escandalosa. Es arreglar un error con otro error, y ya serían dos.

Habrás observado que crece la crítica a los servicios sociales en manos del Estado...

Sin duda mi mayor preocupación se refiere a un discurso que se repite machaconamente y va progresivamente calando en la ciudadanía referido a los servicios públicos: que son caros, poco eficaces, que no funcionan bien, etc., para dar paso a la solución mágica de la privatización o externalización (palabra mucho más fina y delicada) de dichos servicios. Me gustaría que alguien lo pudiese demostrar, teniendo en cuenta todas las varia-

bles: servicio para todos, calidad, condiciones de los trabajadores, etc. Esto no quiere decir que los servicios públicos no puedan y deban mejorar, y en algunos casos mucho, pero es la responsabilidad de quien puede hacerlo. Más bien parece que los responsables políticos, por comodidad o incapacidad, prefieren quitarse este marrón de encima.

Cuando hablo con colegas extranjeros, en cuyos países es claramente hegemónica la enseñanza pública, les extraña mucho oír que, hasta la década de los 70, aquí haya sido casi testimonial, con la consiguiente merma de un derecho fundamental de la gente. Y tampoco entienden la dejación que hace el Estado al permitir a entidades privadas que emitan títulos académicos.

¿Qué cabida tendría en un proyecto político tuyo la enseñanza privada?

No estoy, por principio, en contra de la enseñanza privada ni de la enseñanza concertada, pero ha de asumirse que la firma de un concierto es un contrato que obliga a ambas partes, no un subterfugio que garantice en gran medida su financiación para luego hacer de su capa un sayo. Además, me parece insólito que una Administración educativa -como la de la Comunidad de Madrid- promueva centros concertados. La iniciativa social puede crear centros, pero el concierto es y debe

ser algo posterior. Parece que en este país seguimos sin resolver el conflicto entre lo público y lo privado.

En tu opinión, ¿los problemas de la educación española se reducen a esto? Para mejorar la educación ¿a qué habría que atender preferentemente?

Los problemas de la educación en España no se circunscriben solo a esto. Tenemos graves deficiencias en determinados aspectos, que todos los informes nos repiten machaconamente. Me preocupa especialmente que más del 30% del alumnado abandone el sistema sin alcanzar la mínima titulación. Creo que la iniciativa del Ministro de impulsar un Pacto Educativo, no solo era una buena idea; era y es una necesidad, y por eso hay que lamentar que se haya frustrado. Nosotros lo venimos reclamando desde hace muchos años: no se trata de inventar nada, pero hay que dejar a un lado los legítimos intereses políticos y fijarnos otros objetivos más importantes: el bien de los alumnos. Necesitamos atender a nuestros alumnos, a todos nuestros alumnos, necesitamos estabilidad, objetivos de mejora claros, que cada una de las comunidades autónomas no vaya por su lado poniendo en peligro la necesaria unidad del sistema; potenciar la Formación Profesional y hacer de ella un objetivo estratégico en toda España...

¿Todo tiene que venir de arriba? ¿Y el profesorado?

En todo esto la figura del profesor tiene una importancia singular. Pero también aquí son lamentables los desencuentros. Ahora mismo, cuando es necesaria una formación inicial seria del profesorado de Secundaria, volvemos a las andadas: cada comunidad y cada universidad va a su aire. Antonio Moreno, ex director del Instituto Superior de Formación del Profesorado y uno de los impulsores del nuevo Máster de Secundaria, se lamentaba de ello en *ESCUELA*, y también el Consejo Escolar del Estado, en su último informe, demandaba rigor y seriedad.

Por otro lado, sabes que hace más de 20 años que venimos demandando un Estatuto del Funcionario Docente no universitario, que establezca una auténtica promoción profesional, que tenga en cuenta no solo los trienios y la formación, sino que destaque la evaluación del desempeño.

Con tantos años como llevas dirigiendo un instituto tan peculiar como el Pío Baroja, ¿cómo ves la organización actual de estos centros?

Las estructuras organizativas de los centros públicos se han modificado muy poco en estos años. La definición de un modelo directivo y organizativo que les haga ser más eficaces no parece ser, en general, una prioridad. Necesitamos más autonomía, ligada sin duda al liderazgo, a la participación y a la evaluación y rendición de cuentas. Yo siempre digo que la autonomía de los centros, que es sinónimo de confianza, mejora su funcionamiento siempre que esta autonomía vaya acompañada de la imprescindible rendición de cuentas. La autonomía no es un fin en sí mismo: o es una herramienta de mejora o no sirve para nada. No queremos autonomía por capricho, sino para mejorar. En esto las reticencias son enormes. Los centros públicos, que siguen organizados a golpe de decreto, deben cambiar profundamente. De hecho, cuando nos lo permiten lo estamos haciendo, con estructuras organizativas más flexibles que responden a las necesidades reales.

Para terminar, ¿qué imagen tienes de los profesores con quienes has compartido tu trabajo?

Sería injusto no rendir un homenaje y enviar un fuerte abrazo a todo el profesorado de la pública, tan denostado a veces. Algunos están ya jubilados y otros ansiosos por hacerlo, pero en las tres o cuatro últimas décadas han construido la enseñanza pública de nuestro país. Con ellos la enseñanza ha llegado al último rincón de esta tierra. Desde los años 70 son muchos y muchas los maestros y profesores que han entregado lo mejor de sí mismos a esta tarea.

Gracias a ellos, muchos alumnos y alumnas de origen humilde son hoy ciudadanos que han llegado hasta donde sus méritos y capacidades les han llevado. Para muchos, los cambios y recambios legislativos, sumados a la desatención en algunas comunidades, suponen decir adiós a su profesión de manera tan injusta como inmerecida.