

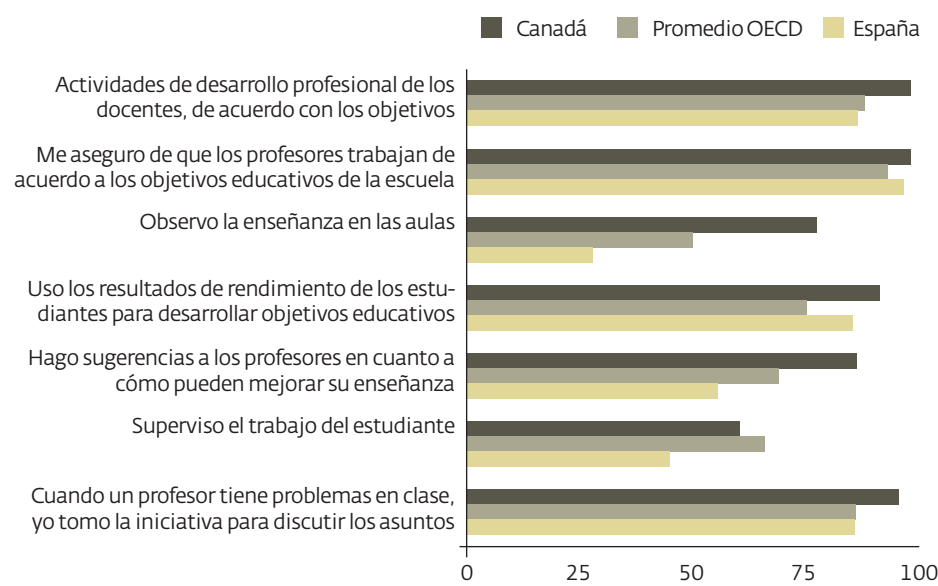
Viene de la pág. 19

alumnos. Estas tareas son las de apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo de equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo de los docentes. Asimismo, es importante fijar metas, saber responder a la rendición de cuentas, saber gestionar las finanzas escolares y gestionar recursos humanos profesionalmente. Otra tarea clave es la colaboración con otras escuelas y con el entorno de escuela, incluidos los padres. Hay muchos países y sistemas educativos que han definido claramente estas funciones, entre ellos el Reino Unido, Canadá (Ontario) y Chile ofrecen ejemplos interesantes de definición de la función de la dirección escolar centrada en la mejora educativa. La figura 1 muestra cómo en estos países, en comparación con España, los directores ejercen tareas vinculadas con el aula, como entrar en el aula u ofrecer sugerencias de cómo mejorar a los docentes.

**2) Profesionalizar la función mediante formación inicial y continua específica.** Los directores de los centros educativos necesitan capacitación específica para poder ejercer sus tareas y responsabilidades. En algunos países, los únicos requisitos para ejercer esta función son los de haber ejercido la docencia durante un mínimo de años: la caren-

**Prácticas de liderazgo escolar**

Índice de la dirección de las escuelas basado en el informe de los directores (PISA)



FUENTE: OCDE.

**Reino Unido, Canadá y Chile ofrecen ejemplos de definición de la función directiva**

cia de formación apropiada para una profesión tan clave como es la de la dirección de centros puede derivar en resultados escolares desiguales. Por ello es importante centrarse en desarrollar y en for-

talecer las habilidades de los directores relacionadas con la mejora de resultados, ofreciendo formación inicial y continua, organizando redes, programas de inducción y apoyo para poder adaptarse a los contextos de sus escuelas. Hay que asegurar asimismo que los planes de estudio sean coherentes con la práctica, y que tengan base y experiencia en contextos reales. Muchos sistemas educativos han introducido programas de formación inicial recientemente centrados en la mejora, incluyendo Noruega, Es-

paña (Cataluña), Canadá (Ontario), Inglaterra, o Suecia entre otros.

**3) Hacer que sea una profesión más atractiva, con buenas condiciones laborales y de futuro.** En algunos países de la OCDE, hay una reticencia a presentarse a puestos de dirección por las elevadas cargas de trabajo y la baja prioridad que tiene el puesto, así como la falta de futuro profesional. Por ello es importante desarrollar un liderazgo viable para el futuro. Entre distintas estrategias para atraer, contratar y apoyar a

**Referencias bibliográficas**

- **Hargreaves A., and Shirley D. (2012),** *The Global Fourth Way: The Quest for Educational Excellence*, Corwin Press.
- **Hargreaves, A. and Fullan, M. (2012),** *Professional Capital*, Teachers College, Columbia University.
- **Harris Alma & Jon Young (2000),** *Comparing School Improvement Programmes in England and Canada*, School Leadership & Management: Formerly School Organisation, 201, 31-42 <http://dx.doi.org/10.1080/13632430068860>
- **Hattie, J. (2008):** *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
- **Levin, B. (2008),** *How to change 5,000 schools. A practical and positive approach for leading change at every level*. Harvard Educational Press, Cambridge, Mass. 2008.
- **Levin, B. (2012),** *System-wide improvement in education*, Education Policy Series, International Academy of Education.
- **OECD (2012),** *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, Paris.
- **Pont, B., Nusche D., y Moorman, H. (2009),** *Mejorar el Liderazgo Escolar: Políticas y Prácticas*, OECD publishing, Paris.
- **Skalde, A. y Pont, B (2013),** *A literature review on the implementation of school improvement programmes: Common success factors and the role of context*, a publicar pronto.

los líderes escolares hace falta profesionalizar la contratación, ya que tiene un impacto importante en la calidad de los candidatos y futuros directores. Hace falta garantizar que los criterios y los procesos de contratación sean eficaces, transparentes y coherentes con la necesidad de tener directores de alta calidad, no solo basándose en entrevistas. Los criterios de elegibilidad deben ampliarse para disminuir la antigüedad como prioridad enfocándose en capacidad. Ofrecer perspectivas de desarrollo profesional pue-

de también ayudar a evitar el desgaste del director y hacer que el liderazgo escolar sea una opción profesional más atractiva, más flexible y dinámica, permitiendo la transferencia entre centros de los líderes escolares así como entre las profesiones de enseñanza y de otro tipo. En los últimos años, muchos países de la OCDE han transformado la dirección en liderazgo escolar, profesionalizando los cargos para que puedan contribuir a mejores resultados para sus escuelas y sus alumnos.

# El gasto público por alumno en la Pública y la Concertada y la medida de su eficiencia

**Félix Burgos,** miembro del Grupo de Investigación Eleduca de la Universidad CEU San Pablo



**E**n un momento en el que desde muchas instancias se quieren contraponer la enseñanza pública y la enseñanza concertada nos parece oportuno aportar argumentos que tengan fundamento contrastable para no dejarnos llevar por ideas generales que busquen desacreditar, sin argumentos, a una u otra. Es con este propósito, y desde la plena creencia que ambas redes son complementarias y no contrapuestas, desde el que pretendemos enfocar la siguiente reflexión. En este artículo nos vamos a plantear dos cuestiones: ¿Cuáles son las diferencias en el gasto público dedicado por alumno en las redes pública y concertada? ¿Es posible y vá-

lido en Educación estimar una medida de la eficiencia alcanzada e individualizarlo para esas redes? Comencemos por la primera pregunta. Para estimar el valor del Gasto Público Medio por Alumno (GPMA) en ambas enseñanzas, consideraremos únicamente el gasto realizado por las CCAA al ser éste el más significativo –91,30% del total destinado a enseñanzas no universitarias en 2009– y recordando que la enseñanza en España es financiada por gran número de administraciones públicas: consejerías/departamentos de Educación de las CCAA, Ministerio de Educación, otros ministerios, otras consejerías/departamentos de las CCAA y administraciones locales; y con la dificultad de que no siempre existe detalle completo de los fondos que se dirigen a la enseñanza concertada. Para obtenerlo atenderemos a tres variables: los valores de gasto público en Educación Infantil y Primaria, Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional y Educación Especial; las cifra de gasto de Se-

guridad Social imputada (ambas magnitudes presentadas en la Estadística del Gasto Público en Educación. Año 2009 del Ministerio de Educación); y el número medio de alumnos matriculados en las distintas enseñanzas correspondientes a los cursos 2008-09 y 2009-10 –al venir ambas fuentes referidas a distintos momentos temporales, empleamos para el número de alumnos la media aritmética ponderada de ambos cursos. (ver gráfico en la pág. siguiente). A la luz de estos resultados, se observa cómo existen diferencias significativas entre el GPMA dedicado en España a ambas enseñanzas dependiendo de la CCAA de que se trate y que, en términos porcentuales medios, el GPMA realizado en la enseñanza concertada supone el 51,15% del que se presenta en la enseñanza pública. Es decir, se destina un 48,85% menos de dinero público, por alumno, a la enseñanza concertada que a la pública.

Sigue en la pág. 21



Viene de la pág. 20

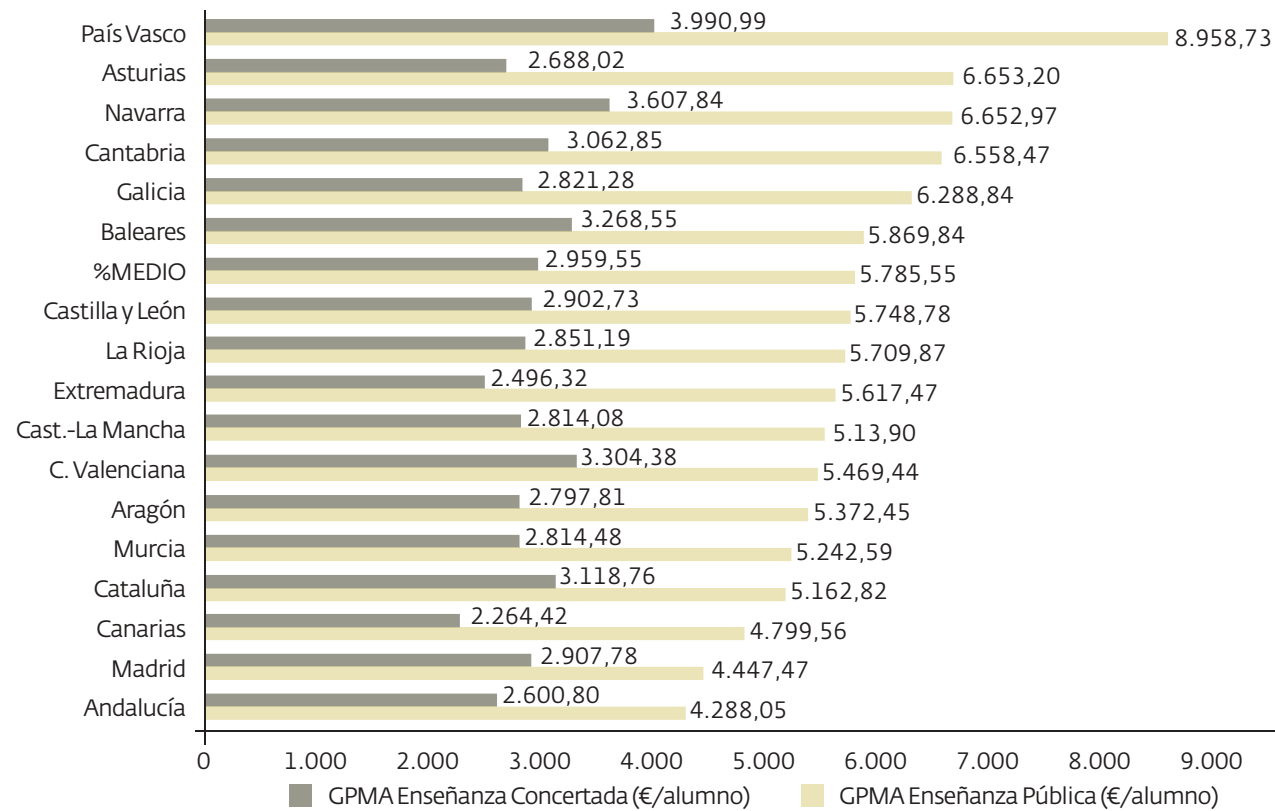
Respecto a la segunda cuestión planteada: ¿Es válido hablar de eficiencia en Educación y es posible su medición? Entendemos que, desde el momento en que disponemos de cifras oficiales de gasto público, es posible llevar a cabo un análisis económico que cifre la eficiencia en la asignación de esos recursos utilizados y que es deseable alcanzar valores lo más objetivos y homogéneos posible al tratar de comparar ambas redes. Este propósito, evidentemente, presenta dificultad en la medida del rendimiento educativo ya que, junto a resultados tangibles (rendimiento académico), se presentan otros de naturaleza intangible (condicionantes sociales, del

**Es posible llevar a cabo un análisis económico que cifre la eficiencia de los recursos**

**Para salvar algunos factores intangibles tenemos presente el Índice ESCS**

centro, madurez del alumno, adquisición de valores, formación personal,...) de no fácil cuantificación. Nuestra propuesta pasa por emplear como variables los resultados para España presentados por el Informe PISA 2009 y el gasto público realizado en ese año para las enseñanzas pública y concertada. Para salvar algunos de esos factores intangibles que afectan al rendimiento académico tendremos presente el Índice Estadístico de Estatus Social, Económico y Cultural (ESCS) que ofrece la OCDE y que busca relacionar los resultados obtenidos con el nivel socioeconómico y cultural de los alumnos, sus familias y los centros donde están escolarizados. El Informe PISA 2009, recordamos, estudia preferentemente la Competencia Lectora distinguiendo en sus resultados entre centros públicos y centros privados (englobando en ellos tanto los

**Gasto Público Medio por Alumno (GPMA). Año 2009**



FUENTE: Elaboración propia a partir de estadísticas oficiales.

concertados como los privados no concertados). (Ver cuadro 1). Al aplicarse el índice ESCS se afirma que: "las diferencias entre unos centros y otros son en España moderadas y son debidas, fundamentalmente, a los efectos que producen en los aprendizajes los entornos sociales, económicos y culturales de alumnos y centros". Siguiendo esta indicación, podemos tomar el valor 491 para ambas enseñanzas, entendiendo que para PISA no hay diferencia estadística-

mente significativa para unos centros y otros. Finalmente, hemos de hacer una salvedad sobre el valor de coste a emplear en el cálculo de la eficiencia. El GPMA que se había obtenido para la enseñanza pública recoge los gastos corrientes y de capital en los que se ha incurrido. No así el calculado para la enseñanza concertada, que recoge únicamente el importe de fondos públicos (subvención) destinado a los conciertos educativos. Éstos, por tanto, han de ser corregidos a fin de

que la comparación que pretendemos sea lo más objetiva posible. La fuente a emplear es la Encuesta de Financiación y Gastos de la Enseñanza Privada en España. Curso 2009-10 elaborada por el INE. Esta ofrece las cifras de 3.768 €/alumno y 265 €/alumno, respectivamente, para los centros concertados y nos recuerda que los gastos corrientes incluyen los de personal, los corrientes en bienes y servicios y los impuestos. A la vez estos datos del INE permiten

ver la coherencia del valor de GPMA que obtuvimos en la primera parte de este artículo al ofrecernos un valor medio de subvención corriente pública en los centros concertados de 3.050 €/alumno (nosotros presentábamos 2.959,55 €/alumno: un 97% de coincidencia). Observando estos valores se aprecia la diferencia que presentan cada una de las redes educativas en el gasto medio dedicado por alumno: 4.033 €/alumno en la enseñanza concertada frente a 5.785,55

€/alumno en la enseñanza pública. Esto es, el gasto por alumno en la enseñanza concertada es un 30,29% al de la enseñanza pública. También se observa que la enseñanza concertada presenta un Índice de Eficiencia de 0,1217 frente a un 0,0848 de la enseñanza pública, es decir, un 143,51% superior.

**El gasto por alumno en la Concertada es un 30,29% al de la Pública**

**La Concertada presenta un índice de eficiencia un 143,51% superior a la Pública**

Queremos destacar, finalmente, que el análisis presentado nos lleva a verificar, primero, que la enseñanza concertada resulta, económicamente, menos gravosa para las administraciones públicas - esto es, para el conjunto de los ciudadanos que a través de sus impuestos la financian - y, segundo, es más eficiente considerando el rendimiento alcanzado y los recursos asignados. Nuestra reflexión, a la luz de estos datos, hace que debamos reconocer el esfuerzo realizado por los centros concertados en España - religiosos o no - y reclamar para ellos un papel propio y relevante dentro del sistema educativo español, a la vez que valorar su aportación social disponiendo de recursos claramente limitados y, en muchos casos, desproporcionadamente inferiores.

**Cuadro 1: Competencia lectora**

Las cifras recogen la puntuación en baremo PISA

|                   | Puntuación Media | ESCS  | Puntuación Media Descontando ESCS |
|-------------------|------------------|-------|-----------------------------------|
| Enseñanza pública | 469              | —     | —                                 |
| Enseñanza privada | 506              | —     | —                                 |
| España            | 481              | -0,31 | 491                               |
| Promedio OCDE     | 493              | 0,00  | 494                               |

FUENTE: Datos recogidos de PISA 2009. informe español.

**Cuadro 2: Eficiencia enseñanza pública y concertada**

(Columna 1: puntuación en PISA) / (Columnas 3 y 4: €/alumno) / (Columnas 5 y 6: e eficiencia obtenida)

|                   | C. Lectora ESCS | GPMA Público | GMAEC    | Ratio PISA/GPMA Público | Ratio PISA/GMAEC |
|-------------------|-----------------|--------------|----------|-------------------------|------------------|
| Total para España | 491             | 5.785,55     | 4.033,00 | 0,0848                  | 0,127            |
| Número índice     | —               | —            | —        | —                       | —                |

GMAEC: Gasto Medio por Alumno en Enseñanza Concertada (recoge el Gasto corriente más el Gasto de capital)  
Para mayor detalle sobre la obtención de todos los resultados propuestos en este artículo puede consultarse el Documento de Trabajo nº3 publicado por CEU Ediciones en su Serie Eleduca, disponible en formato pdf en la dirección web [www.eleduca.com](http://www.eleduca.com).

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos recogidos de Encuesta de Financiación y Gastos de la Enseñanza Privada en España elaborada por el INE (2009-10) y por el Informe PISA 2009.

**MASTER EN LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

Comienzan los Módulos 6 al 9 (30 créditos) octubre del 2013-abril 2014, para **Título Especialista Universitario en DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE CENTROS EDUCATIVOS**

**ABIERTO EL PLAZO DE MATRICULACIÓN HASTA EL 10 DE JULIO**



Título propio de la Universidad Nacional de Educación a Distancia



matriculación on-line: [www.sociedadyeducacion.org](http://www.sociedadyeducacion.org)

Más información:  
Fundación Europea Sociedad y Educación  
C/ Ferraz 79, 3º izqda. 28009 Madrid  
Tel: 91 4551576/Fax: 91 455 1657  
[ivelarde@sociedadyeducacion.org](mailto:ivelarde@sociedadyeducacion.org)

Organiza, coordina y certifica

