

Entrevista a la exdirectora D^a María del Rosario Miguel Ortega (Guadalajara)¹

/

Interview with the former director Ms. María del Rosario Miguel Ortega (Guadalajara)

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.940>

M^a del Rosario Miguel Ortega nace en Guadalajara en el año 1962. Licenciándose en Ciencias Matemáticas en el año 1987. Los inicios de su carrera profesional son como Profesora de matemáticas desde el año 1987. Durante los cursos 1987/1988 y 1988/1989 su trabajo lo desempeña en la provincia de Soria, el primer curso en el Instituto Politécnico (Soria) y el segundo curso en el Instituto Antonio Machado (Soria). A partir del curso 1989/1990 desempeña su labor en diferentes institutos de la provincia de Guadalajara, trabajando en este curso escolar en el Instituto Brianda de Mendoza de la propia capital. Posteriormente, y a lo largo de diez cursos escolares, su desempeño se produce en el: IES San Isidro de Azuqueca de Henares.

A partir del curso 2001/2002, y hasta el curso escolar 2014/2015, ejerce como directora del IES Profesor Domínguez Ortiz (Azuqueca de Henares). Las líneas de trabajo más representativas que el centro desarrolla a lo largo de sus mandatos han tenido que ver con la adscripción del instituto a distintos programas Internacionales y lingüísticos: Comenius “Unidos pero Diferentes”, ‘*Democracy*’ y *POETRY*; Programa Iberoamericano de Cooperación Escolar Diálogo entre Culturas; Programas ERASMUS, en diversas modalidades; Experiencias innovadoras en la enseñanza y aprendizaje de lenguas (Premio Sello Europeo de las Lenguas otorgado por Agencia Nacional Sócrates en 2006); Implantación de la sección Bilingüe de Francés en curso 2008-2009.

¹ Entrevista realizada por María del Rosario Rojas Martín y Marcos Rodríguez Bravo.



Otra línea de acción promovida en el instituto está relacionada con la mejora de la convivencia y participación del alumnado, reconociéndose el trabajo de las alumnas y alumnos mediadores en los Premios del Día de la Enseñanza. En el centro se impulsaron otros programas como el Proyecto Interculturalidad para la Convivencia, el Proyecto Aula abierta, o la creación, en 2010, del Equipo de Igualdad dedicado al fomento de la igualdad, el respeto por la diversidad y la buena convivencia entre el alumnado.

Una tercera línea de trabajo destacable fue la de Recuperación del Patrimonio Pedagógico a través de la creación del Aula-Museo, siendo este un espacio educativo y cultural que recrea un aula antigua, logrando en 2005 el Premio de Innovación e Investigación Educativa de Castilla-La Mancha.

Desde el curso 2015/2016 al curso 2018/2019 pasó a desempeñar la labor de Jefa de Estudios en el mismo Instituto, que en este cuatrienio sigue avanzando en algunos de los logros que se iniciaron en años anteriores, siendo más significativas la Implantación en el curso 2016/2017 del bachillerato en francés *Bachibac*. En 2016 se reconoce al IES Profesor Domínguez Ortiz como Instituto Histórico de Castilla la Mancha. Después de años de trabajo, el centro fue reconocido como tal gracias, principalmente, al Aula Museo en la que se realiza un recorrido por la educación en los últimos siglos.

En 2019 el Ministerio de Asuntos Exteriores francés otorga el sello *Label Franc Education*, que reconoce la calidad y la excelencia de la enseñanza del francés a los centros con sección bilingüe y participan en la promoción de la lengua y la cultura francesas.

Además de los logros anteriores, son señas de identidad de este instituto la coordinación con los centros educativos de Azuqueca y participación activa en los

programas ofertados por otras instituciones como pueden ser el Ayuntamiento, la biblioteca municipal, la Universidad de Alcalá de Henares,...

Mención aparte, y debido al trabajo desarrollado a lo largo de los diferentes años en el Instituto Profesor Domínguez Ortiz se le otorga, en el año 2016, el Reconocimiento de la Enseñanza que cada año concede el Ayuntamiento de Azuqueca de Henares. Posteriormente, en el año 2022 recibe el premio del Día de la Enseñanza de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha por su trayectoria profesional.

M^a del Rosario Ortega Miguel fue socia fundadora de ADIG (Asociación de Directivos de Guadalajara) en 2012 y presidenta de la misma desde febrero de 2013 hasta octubre de 2019.

En Septiembre de 2019 es nombrada Coordinadora de Asesores en la Delegación de Educación, Cultura y Deportes de Guadalajara.

Avances en Supervisión Educativa: Gracias por acceder a concedernos esta entrevista. Como usted bien sabe, en este número 42 de la revista "Avances en Supervisión Educativa" se publica el monográfico sobre Dirección Escolar. En primer lugar, ¿cómo está viviendo esta nueva etapa alejado de la vorágine que caracteriza el puesto de director de un centro educativo?

M^a del Rosario Miguel Ortega: Desde hace cinco años mi puesto de trabajo está en la delegación provincial. Al tener una relación cercana con los equipos directivos, especialmente con las directoras y los directores, conozco muchas de las problemáticas que se les plantean. Pero no tengo la urgencia de resolver de forma inmediata las incidencias que en el día a día se presentan en la vida de un centro educativo, y esto es una gran ventaja. Pero si puedo decir que echo de menos es la relación con el alumnado.

ASE: Cuando usted accedió a la dirección por primera vez, ¿cuáles eran las circunstancias (personales, laborales, etc.) que le llevaron a desempeñar ese puesto?

MRM: Se creaba un instituto nuevo en Azuqueca, y un compañero del IES en el que estábamos me planteó la posibilidad de crear un equipo directivo para ponerlo en marcha. Mis condiciones personales no eran las mejores para embarcarme en el proyecto, pues tenía dos hijos muy pequeños y una madre enferma. Profesionalmente si me venía bien un cambio de centro, pero no lo habría hecho si no hubiera sido por el entusiasmo que este compañero contagiaba. Y formamos un equipo: Heliodoro Romanillos como secretario, el rigor y la seguridad, Luis Alberto de Mingo como Jefe de Estudios, el compromiso y el amor por la educación, y yo como directora. Fuimos una piña y para mí fue la mayor suerte en el terreno profesional.

ASE: En relación con lo anterior, ¿cuál era, en ese momento, el procedimiento reglamentado de acceso?

MRM: En mi caso fue una comisión de servicios, al tratarse de un centro de nueva creación. El procedimiento ordinario era la elección por el Consejo Escolar, tras la presentación de un proyecto de dirección.

ASE: ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encontró en esos momentos en el desempeño de la dirección? ¿Y cómo Jefa de Estudios?

MRM: Lo primero que debo decir es que no era consciente de cuáles eran las responsabilidades que asumía como directora y cuál iba a ser realmente mi trabajo, y no podía imaginarme las múltiples situaciones a las que el equipo directivo tiene que dar respuesta y que, como profesora, no había conocido.

Pero mi caso es algo particular. Como he dicho era un centro de nueva creación, con 167 alumnos y alumnas de 1º a 3º de ESO y un claustro de 16 profesores y profesoras, 12 interinos y algunos sin experiencia previa, que también nos unimos muchísimo para afrontar las múltiples dificultades que nos encontramos.

La primera de ellas no era menor, es que no teníamos edificio y tuvimos que estar dando clase en horario de tarde en otro instituto durante un trimestre, mientras seguía edificándose nuestro centro. Cuando por fin pudimos ocupar parcialmente nuestras

instalaciones, las obras seguían y así estuvimos conviviendo durante los seis meses que quedaban de curso.

En lo relativo a las instalaciones, los miembros del equipo tuvimos que aprender de todo. Cuando decidimos dar el paso y hacernos cargo del instituto, no nos podíamos imaginar todas las tareas que íbamos a asumir. Desde estar pendientes de las obras y, por sentido común y no por formación técnica, detectar los innumerables fallos que se presentaban hasta contratar todos los suministros y servicios necesarios. Los primeros meses teníamos doble jornada de trabajo, por las mañanas vigilábamos las obras, realizábamos gestiones, manteníamos las relaciones con la delegación, ..., y por las tardes estábamos en el centro.

Para todo el Claustro fue un curso difícil pues, además de los inconvenientes materiales, el resto de las circunstancias tampoco eran favorables. Dar clase en horario de tarde al alumnado de doce a catorce años no es nada fácil porque rompe totalmente sus ritmos de vida, tanto de estudio como de sus extraescolares y sus relaciones de amistad. Además, mayoritariamente, eran alumnos y alumnas recién llegados a Azuqueca o a la vecina localidad de Villanueva de la Torre sin ningún tipo de arraigo en la zona. Y los que no eran, habían solicitado un cambio de centro por no estar bien adaptados al de procedencia.

Las circunstancias adversas unieron al profesorado y ante los problemas se actuaba con unidad y de forma consensuada. El jefe de estudios también contagió su entusiasmo al Claustro y creo que para todo el profesorado fue un curso de mucho trabajo, pero muy satisfactorio. Y esto hizo que lo relativo a la gestión del personal fuera muy fácil.

El centro fue creciendo poco a poco y los problemas también, pero el ir adquiriendo experiencia a la vez y continuar con equipos directivos sólidos y unidos, me han facilitado siempre mi desempeño. En las circunstancias más complicadas, y en quince años de dirección algunas ha habido, el apoyo del equipo ha permitido afrontarlas.

En el paso de dirección a jefatura de estudios no encontré mayores problemas pues muchas de las funciones las realizábamos indistintamente los miembros del equipo, y en este cambio éramos las mismas personas que asumíamos distintos puestos.

ASE: ¿Considera que la dirección puede y debe ser colegiada? En caso afirmativo, ¿cómo distribuiría el liderazgo entre los diferentes miembros del equipo directivo?

MRM: Desde luego, creo que la dirección es una labor de equipo. Y cuando esto no se produce y se conforma un equipo “Frankenstein”, no es fácil que el centro funcione bien.

Si bien teóricamente las funciones de cada miembro del equipo directivo están muy delimitadas, en la práctica hay muchas ocasiones en las que la necesidad de resolver una situación hace que se asuman funciones de otro compañero o compañera del equipo. Y por eso es fundamental que exista fuerte una cohesión y confianza.

ASE: ¿Cuáles cree que son las características destacables del modelo de dirección actual? ¿Y del resto de miembros del Equipo directivo?

MRM: Creo que la principal característica es la capacidad de gestión de grupos y la adaptabilidad a situaciones nuevas. Los cambios tecnológicos influyen en todos los aspectos de la vida de un centro, en los procesos de enseñanza, en la organización, en la comunicación, en las relaciones..., y es preciso que el equipo directivo se acomode a ellos e impulse los cambios necesarios.

ASE: ¿Considera usted que alguna de las funciones que en la actualidad desempeña el Equipo directivo podría ser prescindible?

MRM: Considero que los equipos directivos deberían contar con más asesoramiento para atender los problemas de mantenimiento y mejora de infraestructuras y contratación de suministros, y que esto no ocupase casi su tiempo. En algunos momentos del curso deben realizar muchas tareas administrativas, que también perjudican su dedicación a las tareas propias de la dirección.

ASE: ¿Piensa que la dirección de un centro tiene las características de un verdadero liderazgo pedagógico o está más orientada a la gestión?

MRM: Ambas tareas son las que corresponden a la dirección de un centro. En muchos casos las direcciones de los centros tienen que destinar gran parte de su tiempo y de sus esfuerzos a la organización, a la gestión de personal y a la resolución de conflictos, en detrimento de su papel de impulsor de búsqueda de la respuesta pedagógica más adecuada a la realidad de su centro.

ASE: Las condiciones laborales actuales de los directores y directoras (complementos, horarios docentes, horario de dedicación a funciones directivas, ...), ¿cree usted que son las adecuadas para una profesionalización de los directores y directoras?

MRM: Para mí siempre ha sido muy positivo mantener docencia con grupos de alumnos y alumnas, cuántas veces hemos comentado en grupos de directoras y directores lo que se agradece ir al aula y salir del despacho. Pero una reducción de las horas de docencia de todos los miembros del equipo, no sólo del director o directora, mejoraría el funcionamiento del equipo, permitiría un mejor reparto de tareas y eso sería una mejora en las condiciones laborales.

Respecto a los complementos, me parece adecuado el complemento y su consolidación. Lo que si pediría es la consolidación del complemento para los otros miembros del equipo.

ASE: ¿Considera que el ejercicio de la dirección de un centro debe ir hacia un modelo profesionalizado, entendiéndose este como un cuerpo docente diferenciado y con competencias diferentes a las actuales?

MRM: No, me parece adecuado el modelo actual. Lo que sí creo es que se necesita es más formación para todos los integrantes del equipo. La existencia de un máximo total de mandatos que se puede desempeñar en el mismo centro, de manera consecutiva, me plantea dudas.

ASE: ¿Aplicaría el mismo criterio para todos los componentes del Equipo directivo?

MRM: Me parece adecuado que un grupo de docentes, liderado por el director o directora, planteen un proyecto y que éste sea sometido a la valoración de la comunidad educativa y de expertos ajenos al centro.

ASE: ¿Qué cree que es lo más adecuado: ¿el acceso a la dirección por elección del Claustro del Profesorado, del Consejo Escolar, o por selección a través de una comisión específica mediante concurso de méritos?

MRM: La elección por una comisión, con las características que acabo de decir.

ASE: ¿Y cómo debería ser el proceso de acceso que usted ha considerado más adecuado?

MRM: Me parece adecuado el que existe en Castilla-La Mancha actualmente. Se basa en la valoración de la calidad del proyecto de dirección y en la valoración de los méritos académicos, formativos y profesionales.

ASE: El proyecto de dirección, ¿debería ser el criterio más decisivo para la selección, elección o designación de un/a director/a? Si lo es, ¿debe convertirse en la referencia de la organización del centro para el que ha sido elegido el director?

MRM: Para el cálculo de la puntuación final daría más valor a la valoración del proyecto y menos a la valoración de la formación académica. La elaboración del proyecto de dirección obliga a hacer una reflexión profunda sobre la situación del centro y cuáles son los cambios o mejoras que se quieren realizar y cómo hacerlos, debe ser la referencia y es una gran ayuda. Luego pueden presentarse situaciones inesperadas que obligarán a actuar, pero es primordial mantener unos principios y unas metas.

ASE: ¿Cree usted que en esta fase de acceso también sería interesante la participación del resto de miembros que conformarían el equipo directivo? En caso afirmativo, ¿de qué manera?

MRM: Debe ser un proyecto de equipo y, por lo tanto, lo deseable es que todos los miembros participen en su elaboración.

ASE: ¿Cómo valora la actual formación que tienen las directoras y directores de los centros no solo inicial, para el acceso, sino la de carácter continuo? ¿Qué mejoras plantearía?

MRM: Aunque ha mejorado mucho la formación inicial de los responsables de la dirección, desde que yo la realicé hasta ahora, creo que todavía es insuficiente. Hay que estar muy convencido de querer asumir esa responsabilidad para afrontar la dirección de centros grandes y complejos, sobre todo cuando no se ha tenido algún cargo con anterioridad.

ASE: En las diferentes Comunidades Autónomas no existe un proceso sistemático de formación del resto de miembros que conforman el Equipo directivo, ¿cree usted que sería necesaria también esa formación?

MRM: Si, me parece muy adecuado.

ASE: Según su experiencia, ¿qué temas cree usted que sería necesaria e imprescindible tratar en esta formación?

MRM: La formación de los secretarios debe centrarse en los diversos programas de gestión económica y en los documentos y protocolos de recogida de información. Para los integrantes de Jefatura de Estudios destacaría la formación en la organización de la convivencia y la participación, en modelos pedagógicos y en gestión de grupos.

ASE: ¿Debe evaluarse el ejercicio de la función directiva? ¿A quiénes afectaría: al director/a individualmente, a cada cargo directivo individualmente, o al conjunto del equipo directivo?

MRM: Me parece totalmente oportuna la evaluación de la función directiva, valorando el papel desarrollado por la directora o director y por el conjunto del grupo.

ASE: Esta evaluación de la función directiva, ¿con qué criterios debe hacerse? ¿Quiénes deben ser los evaluadores?

MRM: Debería valorarse el grado de cumplimiento del proyecto y analizarse la adecuación del mismo a las circunstancias que se presentan durante el mandato. Esto podría realizarlo una comisión con una composición similar a la de la elección.

Pero también sería conveniente conjugarlo con informes emitidos por la inspección que puedan valorar aspectos concretos relativos a la organización del centro, a la adecuación a los objetivos propuestos por la administración,...

ASE: Con respecto a la evaluación, ¿con qué finalidad y consecuencias? ¿Podría ser, en caso de evaluación positiva, un elemento para progresar en la carrera docente hacia puestos de inspección de educación?

MRM: La primera consecuencia es posibilitar la renovación y la consolidación del complemento económico. Y debe considerarse un mérito para participar en cualquier proceso de acceso a determinados puestos. En particular, creo que haber sido miembro de un equipo directivo puede ayudar mucho para iniciarse en las tareas que desarrollan inspectores e inspectoras.

ASE: ¿Cómo considera el proceso actual de evaluación del ejercicio de la dirección? ¿Qué adecuaciones o mejoras plantearía para su desarrollo?

MRM: No tengo un conocimiento en primera persona, pue ya hace años que yo no me he sometido a ese proceso.

Lo que percibo es que las inspectoras e inspectores están sobrecargados de trabajo y no disponen del tiempo suficiente para realizar una evaluación continua y formativa de los equipos directivos, como sería deseable para la mejora de su funcionamiento y en consecuencia, del sistema educativo.

ASE: ¿La renovación del ejercicio de la dirección debería basarse en la presentación de evidencias del grado de logro de los objetivos del proyecto de dirección?

MRM: Si, sin ninguna duda.

ASE: ¿Qué papel debe tener la Inspección Educativa en el desempeño de la dirección de un centro?

MRM: Creo que la inspección debe asesorar y realizar una labor de acompañamiento, especialmente cuando se accede por primera vez a la dirección. En mi experiencia como cargo directivo, tener una relación cercana y de confianza con el inspector o inspectora del centro facilita el trabajo, te permite tomar decisiones con mayor seguridad y evita cometer errores, pues ante la duda puedes consultar sin temor a sentirte juzgada.

ASE: Muchas gracias.