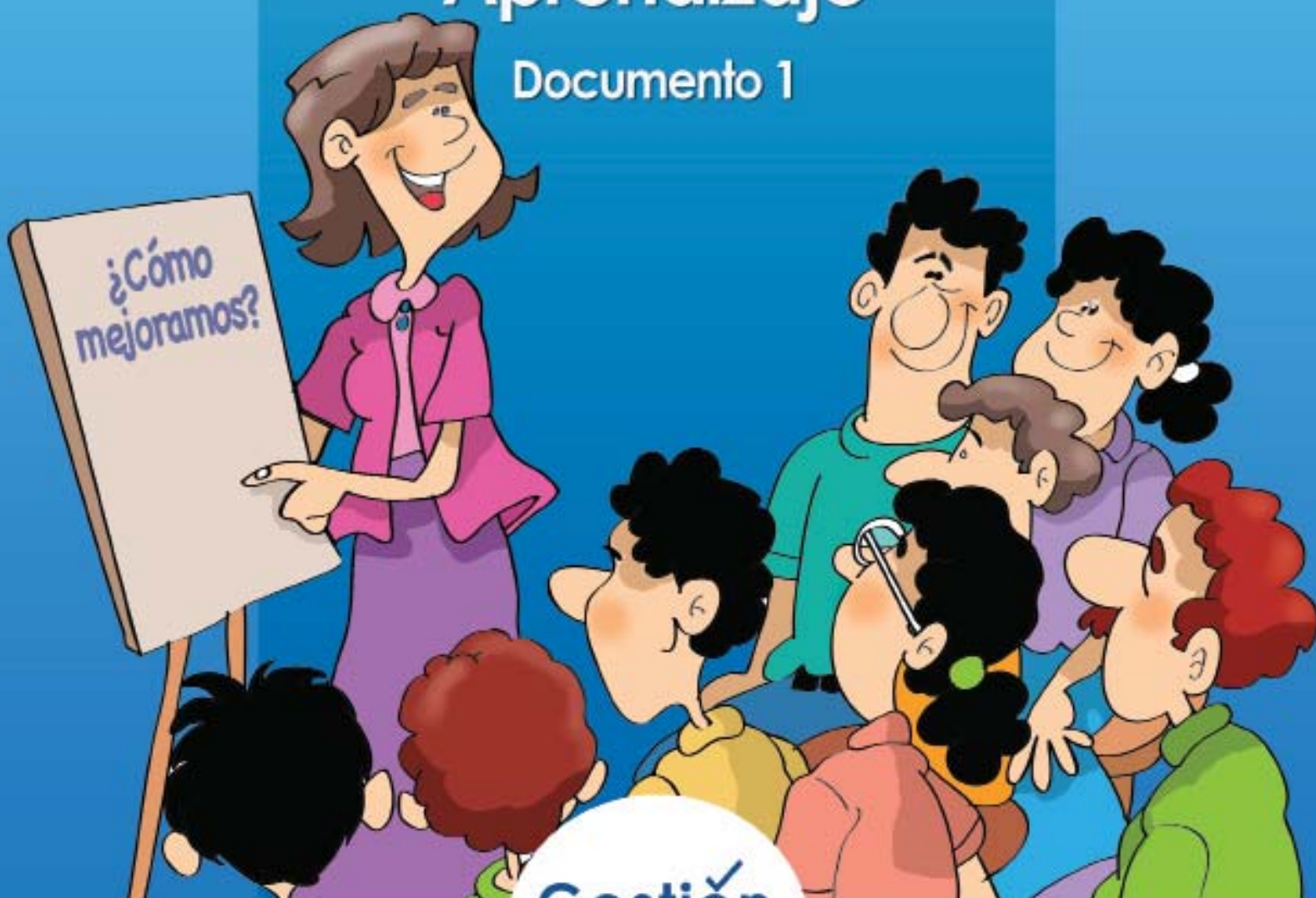


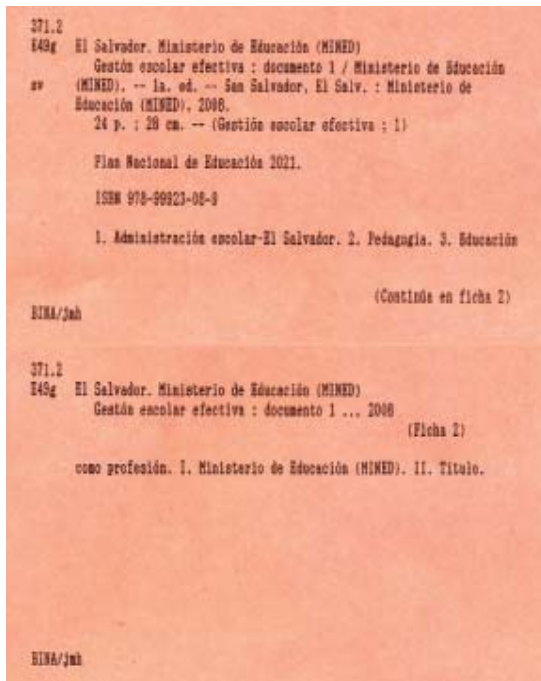


Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje

Documento 1



Gestión
escolar efectiva



Darlyn Xiomara Meza Lara
Ministra de Educación

José Luis Guzmán Martell
Vice Ministro de Educación

Carlos Benjamín Orozco
Viceministro de Tecnología

Carolina Ramírez
Directora General de Educación

Ana Lorena Guevara de Varela
Directora Nacional de Educación

Ernesto René Perla Salmerón
Gerente de Gestión Institucional

José Rodolfo Cruz Jiménez
Jefe de Educación Inicial y
Parvularia

Carlos Alberto Palencia
Jefe de Educación Básica

Sandra Patricia Rodríguez
Jefa de Educación Media

Marielos Alejandro
Mario E. Nóchez Montes
Equipo Técnico EQUIP2

Manuel Velasco
Corrección de estilo

CELDAS Estudio
Diseño, diagramación e
ilustraciones

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos desarrollados en esta producción son responsabilidad del Ministerio de Educación de El Salvador y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

Primera Edición, 2008

Derechos reservados. Prohibida su venta. Este documento puede ser reproducido todo o en parte reconociendo los Derechos del Ministerio de Educación.
Calle Guadalupe, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador, C.A



San Salvador, agosto de 2008

Estimados directores y directoras:

Nos complace entregarles la serie de documentos GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA que concreta en el centro escolar las buenas prácticas de gestión como una de las líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021.

La gestión escolar efectiva canaliza los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes, que los prepare para la vida.

Los cinco documentos de la serie persiguen el propósito de fortalecer técnicamente las buenas prácticas de gestión escolar.

El documento 1, *Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje*, es el marco conceptual; define la gestión escolar y establece los elementos que la componen.

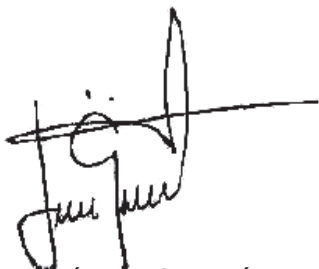
El documento 2, *Guía para la elaboración o revisión de PEI y PEA*, es la manera de hacer amigable y sencillo el proceso del planeamiento institucional.

El documento 3, *Organización escolar efectiva*, brinda una visión holística de los elementos claves que deben organizarse en el centro educativo.

El documento 4, *Dirección escolar efectiva*, es un apoyo a los directores para la aplicación de sus funciones como líderes pedagógicos y como gerentes escolares efectivos.

El documento 5, *Normativa de funcionamiento institucional*, ofrece lineamientos para el funcionamiento de los procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación institucional, como un prontuario legal para la toma de decisiones que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.

Los invitamos a utilizarlos como herramientas para lograr una gestión escolar efectiva.



José Luis Guzmán
Viceministro de Educación



Darlyn Xiomara Meza
Ministra de Educación



Carlos Benjamín Orozco
Viceministro de Tecnología



Introducción	6
CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE	7
1.1. ¿Qué tipo de educación y país queremos para el año 2021?	7
1.2. El centro educativo que queremos para el año 2021	7
1.3. ¿Qué es gestión escolar?	9
1.4. ¿Por qué se habla de una gestión escolar efectiva?	9
CAPÍTULO 2: COMPONENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA	11
2.1. Planeamiento institucional	11
2.2. Dirección escolar efectiva	13
2.3. Organización escolar efectiva	15
2.4. Normativas de funcionamiento institucional	17
BIBLIOGRAFÍA	19

Introducción

El Ministerio de Educación, en el marco del Plan Nacional de Educación 2021, plantea en una de sus líneas estratégicas el fomento de las buenas prácticas de gestión para contribuir a la mejora de los aprendizajes en los centros educativos.

Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE que se apoye en los procesos de planeamiento institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. Esta gestión debe canalizar y priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que les permita a los estudiantes prepararse para la vida.

Al director o directora del centro educativo se le ha delegado el liderazgo de la gestión escolar efectiva para que, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa representados por los Organismos de Administración Escolar –Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) – orienten y articulen los esfuerzos del centro educativo hacia la construcción del tipo de educación y país que se desea alcanzar, en el marco del Plan Nacional de Educación 2021.

El Ministerio de Educación invita a toda la comunidad educativa a recorrer el camino de una gestión escolar efectiva que garantice el derecho del estudiantado a recibir una educación de calidad.



Capítulo 1.

La Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje

1.1. ¿Qué tipo de educación y país queremos para el año 2021?

El Plan Nacional de Educación 2021, impulsado por el Ministerio de Educación desde el año 2005, nos propone a todos los miembros de la comunidad educativa una visión de largo plazo, un horizonte común que nos permita a toda la población salvadoreña alcanzar la educación y el país que deseamos.

Para esto, se hace necesario garantizar el derecho que tienen los estudiantes a tener acceso al centro educativo, a permanecer en el mismo y, sobre todo, a lograr éxito académico, de tal manera que lo aprendido les sirva para la vida.

En el proceso de elaboración del Plan Nacional de Educación 2021, el Ministerio de Educación recogió todos los aportes y las propuestas de los diferentes sectores de la sociedad sobre el tipo de educación y país que se desea construir, que se resumen de la forma siguiente:

Un país:

- Centrado en su gente, en el que las personas son el principio y fin del Estado.
- Productivo, porque su gente genera riquezas y ofrece a las familias oportunidades para mejorar sus ingresos.
- Competitivo, por el nivel educativo y la calidad humana de su población.
- Seguro, en donde las personas viven en paz y en armonía.
- Democrático, porque su gente es capaz de decidir equilibrada y razonadamente los liderazgos políticos y públicos.
- Equitativo, porque existen oportunidades para todos los ciudadanos y las ciudadanas.
- Sostenible, porque su población toma decisiones responsables protegiendo el bienestar de las generaciones futuras.



Una educación:

- Centrada en la persona humana.
- Que desarrolle conocimientos, habilidades y valores que le permitan vivir armoniosamente en sociedad y le capacite para el trabajo.
- Que enseñe a aprender para la vida.
- Que fomente la participación ciudadana y la construcción del proyecto de vida de cada estudiante.
- Que enseñe a pensar, comprender y criticar constructivamente.
- Que estimule el desarrollo técnico y tecnológico.
- Que prepare para la paz y la solidaridad.
- Que contribuya a cambiar las condiciones de vida.
- Que fomente el cuidado del ambiente natural, social y desarrolle el espíritu.



1.2. El centro educativo que queremos para el año 2021

El centro educativo es el espacio privilegiado para contribuir a la construcción del tipo de educación y país que queremos, allí se forman las presentes y futuras generaciones de salvadoreños y salvadoreñas.

La calidad de personas y ciudadanos con la que contamos en la sociedad en el año 2021 dependerá, en gran medida, de la calidad de educación que se brinda hoy.

En tal sentido, educar para el país que queremos exige repensar el centro educativo que deseamos. Para ello, la institución educativa debe transformarse y asumir los retos y desafíos que la sociedad del siglo XXI le plantea.

El centro educativo que toda la comunidad educativa debe construir es aquel en el que:



- Se brinda educación de calidad y se alcanzan las competencias propuestas como un servicio y un derecho del alumnado.
- Se asegura que los estudiantes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Se brinda apoyo oportuno a los estudiantes porque el currículo y la evaluación están al servicio del aprendizaje.
- La comunidad educativa actúa con unaintensión pedagógica, porque docentes, estudiantes, padres y madres de familia tienen clara una misma visión, misión y objetivos del centro educativo.
- La comunidad educativa se siente identificada y orgullosa de formar parte de un centro educativo de excelencia.
- La comunidad educativa participa activamente en la gestión escolar, desde la toma de decisiones en el PEI hasta el desarrollo de actividades diarias.
- La comunidad educativa trabaja en equipo, bajo el liderazgo de la directora o del director.
- Las puertas están abiertas porque hay transparencia en la dirección y las aulas para mostrar lo que se hace.
- Las instalaciones del centro educativo se mantienen limpias y ordenadas en función de ofrecer a los estudiantes un clima propicio para los aprendizajes.
- La mejora continua se establece sobre la base de procesos de autoevaluación y reflexión participativa.



Para lograr el centro educativo que deseamos se requiere una gestión escolar efectiva en la que “las buenas prácticas de gestión” y “el protagonismo escolar” sean retomados por los actores de la comunidad educativa.

1.3. ¿QUÉ ES GESTIÓN ESCOLAR?

En el marco del Plan Nacional 2021, entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas –administrativas-financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.

1.4. ¿POR QUÉ SE HABLA DE UNA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA?

Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que pueden forjar el país que queremos.

La gestión escolar efectiva se caracteriza por ser:

- **Democrática:** todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- **Integradora:** vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- **Sistemática:** orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- **Inclusiva:** integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- **Comunitaria:** integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- **Eficiente:** hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Eficaz:** logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.



1.5. ¿Cómo lograr que la gestión escolar sea efectiva?

Se logra que la gestión escolar sea efectiva en la medida que el centro educativo puede orientar todas sus acciones con una intención pedagógica. Dichas acciones deben estar debidamente planeadas y contribuir a que los estudiantes:

- Aprendan.
- Tengan claro qué deben aprender.
- Sepan cómo deben aprenderlo.
- Puedan comprobar si están aprendiendo.
- Sepan aplicar sus aprendizajes.

Con ese propósito, el MINED pone a disposición de los centros educativos herramientas que facilitan el logro de una gestión escolar efectiva: planeamiento institucional (PEI y PEA), dirección escolar efectiva, organización escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional, componentes que constituirán la serie de documentos Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje.

Esta serie se apoya en los documentos “Currículo al servicio del aprendizaje”, “Evaluación al servicio del aprendizaje” y en la estrategia “Qué ruta tomamos”.





Los lineamientos técnicos que el MINED ofrecen a los centros educativos, son aplicables, estos, fortalecen la intensión pedagógica y apoyan el logro de los objetivos institucionales, nunca los sustituye.

Una gestión escolar efectiva mantiene latentes en todo momento los objetivos del centro, las acciones que se realizan tienen una intensión pedagógica, se respira un ambiente despejado, pues el “norte” hacia donde se dirige la actividad está claro.

Importa un contenido relevante como un grifo que gotea, porque lo primero estimula el intelecto y lo segundo educa a la dignidad.

Recordemos que las personas están en la escuela una vez en la vida, en la edad de mayor permeabilidad, por lo que toda acción debe estar planeada, organizada, normada y dirigida para que cumpla su propósito de lograr el ciudadano y el país que queremos.

Capítulo 2.

Componentes de la Gestión Escolar Efectiva

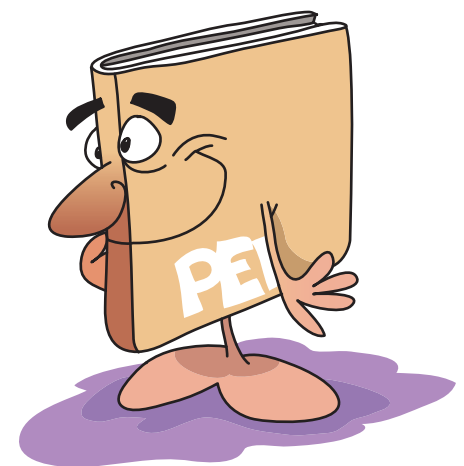
Este capítulo explica los cuatro componentes conceptuales en torno a los que un centro educativo puede lograr una gestión escolar efectiva.

2.1. Planeamiento institucional

Toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo.

La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El planeamiento institucional es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; y b) el operativo, para la implementación, en el día a día, con el Plan Escolar Anual (PEA).





a) El Proyecto Educativo Institucional contiene:

- **VISIÓN**, permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad educativa sueña y desea alcanzar.
- **MISIÓN**, unifica el trabajo y esfuerzo para lograr que las y los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida.
- **IDEARIO**, permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar por los miembros de la comunidad educativa.
- **DIAGNÓSTICO**, permite identificar cuál es la situación real del centro educativo, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.
- **OBJETIVOS GENERALES**, basados en el diagnóstico, constituyen compromisos que asume la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes del estudiantado.

Estos compromisos se concretizan en acuerdos que toma la comunidad educativa en los tres proyectos que forman el PEI:

- **Proyecto Curricular de Centro (PCC)**: contiene los acuerdos que los docentes deben tomar para responder al logro de los objetivos generales del PEI y las causas de los problemas detectados en el diagnóstico del centro educativo (ver documento 2, pp. 26-28).
Se toman como referentes el “Currículo al servicio de los aprendizajes” y la “Evaluación al servicio de los aprendizajes”, así como lo establecido en los programas de estudio y otros instrumentos curriculares normados por el MINED.
- **Proyecto de Gestión (PG)**: contiene acuerdos de la comunidad educativa para asegurar que la organización y los recursos humanos, materiales y financieros se dispongan para implementar los acuerdos del PCC.
También contempla la estructura organizativa del centro, el establecimiento de normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que mejoran la eficiencia escolar, considerando lo legal (ver documento 2, pp. 29-32).



- **Proyectos Complementarios (PC):** se enfocan en apoyar el logro de los objetivos generales y los acuerdos del PCC y PG, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Son acuerdos que por su naturaleza necesitan una estructura, fundamentación y organización propia.

b) **Plan Escolar Anual (PEA):** se elabora, ejecuta y evalúa todos los años con la participación de la comunidad educativa y permite la implementación de los acuerdos tomados en los proyectos del PEI.

El PEA es una planificación sencilla, que contiene objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros.

El PEI y el PEA son dos herramientas de la gestión escolar efectiva que deben estar articuladas con los objetivos y líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021¹, puesto que el centro educativo es parte de un sistema educativo nacional y debe trabajar en conjunto con otros centros educativos del distrito, municipio y departamento para hacer realidad el tipo de educación y país que soñamos.



2.2. Dirección escolar efectiva

La vida escolar y los directores de los centros educativos realizan actividades académico-administrativas como registros de notas, cartas didácticas, atención de padres, relaciones interpersonales, planeamiento institucional, proyectos nuevos, ejecución financiera, formularios y otros. Sin embargo, todos estos procesos deben desarrollarse en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

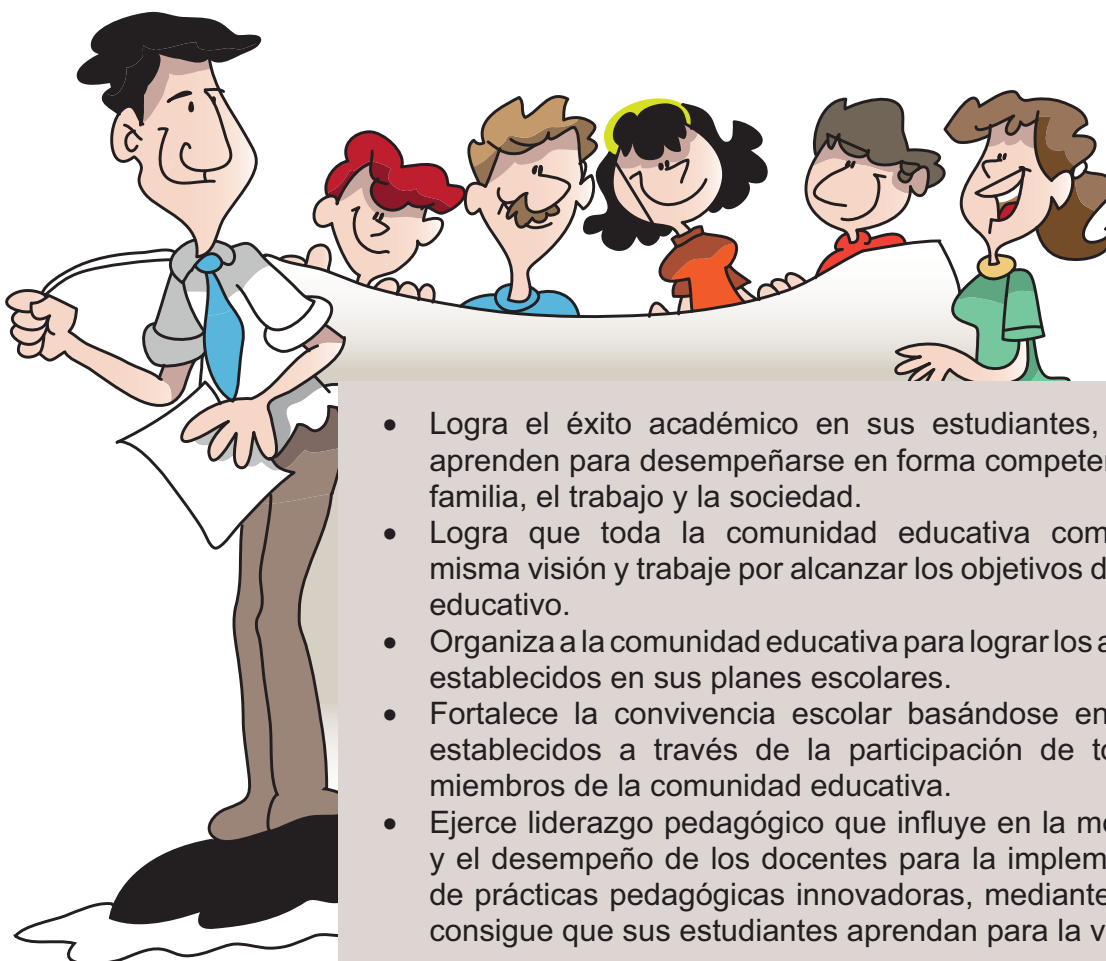
Para el propósito de este documento, se intentan definir algunos elementos a tomarse en cuenta para que un director escolar sea efectivo, los cuales se trabajarán de manera más precisa y práctica en el documento N.º 4 “Dirección escolar efectiva”, partiendo del contexto salvadoreño y de la percepción que genera el ejercicio del cargo.

¹ Objetivos y líneas estratégicas en Fundamentos del Plan Nacional de Educación 2021, p. 18

Para ello se parte de tres ideas importantes:

- Se establece que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Se legitima la necesidad de encontrar en el centro educativo un espacio digno, seguro, democrático y esperanzador para que niños, niñas y jóvenes tengan una alternativa integral de desarrollo de su personalidad, sin obviar la compleja realidad que vive la sociedad salvadoreña, que sitúa a la escuela –sus estudiantes, docentes y familias– en circunstancias particulares sujetas a otras fuerzas que no dependen de una gestión escolar efectiva.
- Se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permitan desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo-gerencial.

A partir de los aspectos anteriores, se puede definir que una directora o un director es efectivo cuando:



- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.



- Gerencia los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática, en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a resultados y procesos escolares.

Si bien es cierto que la función directiva es una acción compleja, la caracterización anteriormente mencionada se apoya en la experiencia de directoras y directores que dirigen centros educativos en contextos socialmente complicados, pero que ofrecen un servicio educativo de calidad, con una comunidad educativa comprometida, en un clima favorable para los aprendizajes.

Recordemos que una directora o director efectivo es quien dirige desde dentro, involucrado en la actividad diaria, pero a la vez sabe mirar con objetividad y perspectiva, es decir, toma el timón para orientar el barco, pero también mira la brújula para no perder el norte.

2.3. Organización escolar efectiva

La forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante, quien pasa un período considerable de su vida relacionándose con la cultura escolar, participando y observando.

Por ello, es necesario analizar en detalle un elemento fundamental de toda gestión escolar: **la organización escolar, definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan.**



La organización escolar efectiva implica centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación ciudadana.

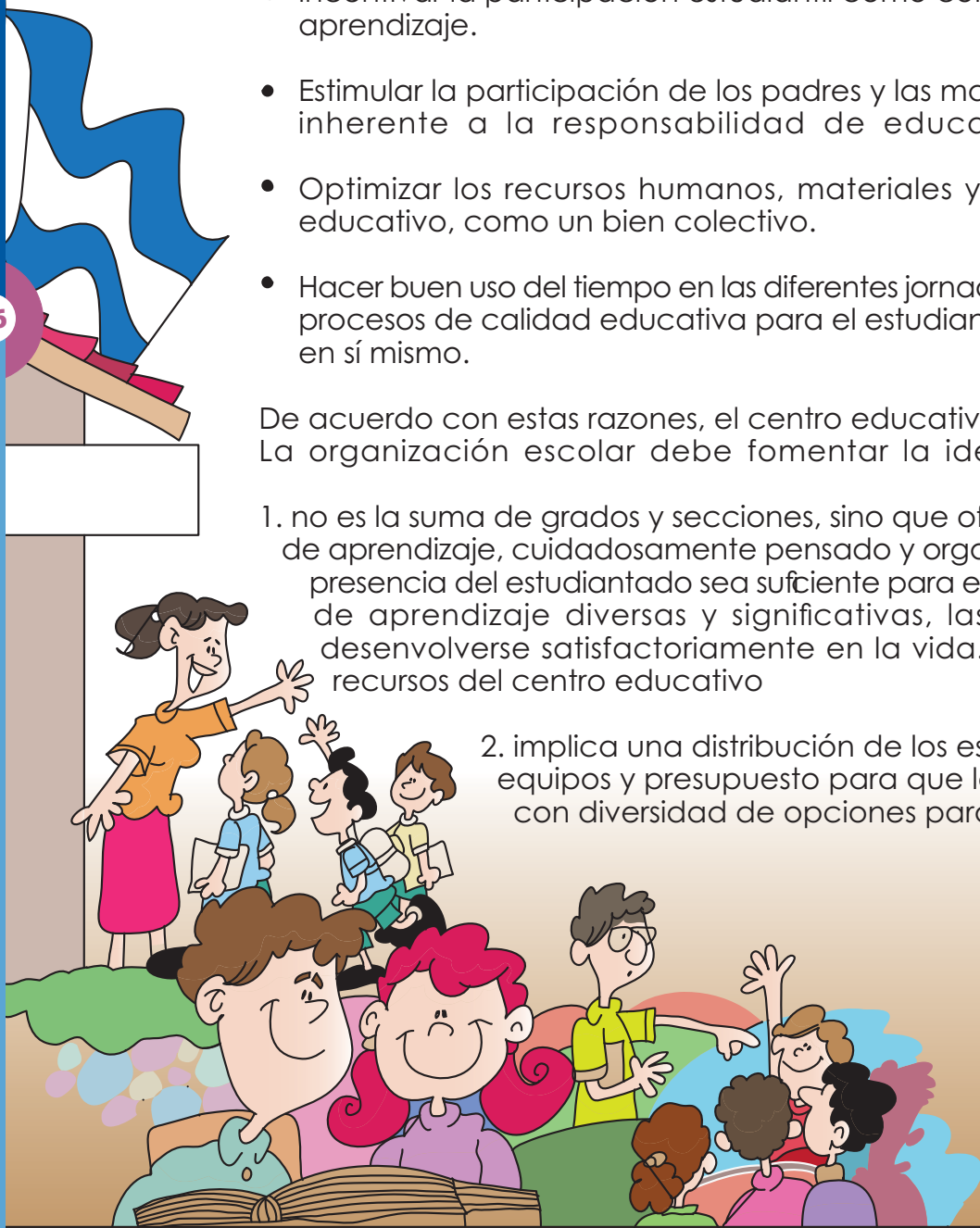
Organizar el centro escolar nos sirve para:

- Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logra mejores formas de enseñanza y se les devuelve la libertad responsable para formar ciudadanas y ciudadanos competentes, pluralistas y comprometidos socialmente.
- Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.
- Hacer buen uso del tiempo en las diferentes jornadas educativas, creando procesos de calidad educativa para el estudiantado como un derecho en sí mismo.

De acuerdo con estas razones, el centro educativo debe considerar que: La organización escolar debe fomentar la idea de que la escuela

1. no es la suma de grados y secciones, sino que ofrece un espacio amplio de aprendizaje, cuidadosamente pensado y organizado para que la sola presencia del estudiantado sea suficiente para el disfrute de experiencias de aprendizaje diversas y significativas, las que le servirán para desenvolverse satisfactoriamente en la vida. La organización de los recursos del centro educativo

2. implica una distribución de los espacios, materiales, equipos y presupuesto para que los estudiantes cuenten con diversidad de opciones para aprender.



3. La organización del recurso humano en el centro educativo requiere el fomento del trabajo en equipo de la comunidad educativa, delegando y asignando responsabilidades individuales y colectivas en función de lograr los objetivos del PEI y PEA, de acuerdo con los roles y las funciones que a cada quien le corresponden.
4. Para lograr que la comunidad educativa participe es necesario crear un clima institucional de familiaridad, confianza y compañerismo, donde todos se sientan tomados en cuenta, valorados, reconocidos y apreciados por el trabajo que realizan, independientemente del rol o responsabilidad que desempeñen dentro del centro educativo.
5. La organización de la información de la institución es indispensable, ya que los registros académicos, administrativos, financieros y legales son la fuente de datos más fiable para que la comunidad educativa pueda tomar decisiones, gestionar apoyos y rendir cuentas.

2.4. Normativas de funcionamiento institucional

Las normas son un elemento importante en toda gestión escolar efectiva.

Una buena gestión escolar es la que implementa la norma como una oportunidad de establecer procesos transparentes, justos y equitativos.

Las normas garantizan el bien común entre los miembros de la comunidad educativa, la convivencia escolar y el logro de los objetivos del centro educativo.

El cumplimiento de la norma debe favorecer los espacios de libertad pedagógica, que buscan mejores formas de aprendizaje en los estudiantes y que permitan hacer cada vez más pertinente la educación a las demandas actuales y futuras de la sociedad salvadoreña.

Asimismo, el respeto y cumplimiento de las normas contribuye al desarrollo integral de los estudiantes, ya que fomenta la disciplina, educa el carácter y fortalece la voluntad. Por eso, es de suma importancia que los miembros de la comunidad educativa conozcan, respeten y cumplan las normativas vigentes relacionadas con los procesos escolares.



Las normativas deben estar al servicio de las personas para facilitarles y ayudarles en el cumplimiento de sus funciones; de ahí que deben ser flexibles y adecuarse a los diferentes contextos y circunstancias.

Si las normas son aplicadas con el verdadero valor y espíritu para el que fueron creadas, el centro educativo verá fortalecida su autonomía pedagógica y se le facilitará a la comunidad educativa el cumplimiento de sus funciones.

Las normativas propuestas por el Ministerio de Educación están encaminadas a orientar el accionar del centro educativo. Están contenidas en leyes, reglamentos y documentos normativos que deben ser conocidos, internalizados y llevados a la práctica por el director o la directora y por los miembros de la comunidad educativa.

¿Qué se norma en los centros educativos?

Proceso de Gestión Institucional

- Creación y ampliación de servicios educativos
- Legalización y funcionamiento de los organismos de administración escolar
- Organización y administración de recursos humanos
- Organización y administración de recursos financieros
- Organización y administración de recursos materiales
- Organización y funcionamiento institucional
- Convivencia escolar

Proceso de Gestión Pedagógica

Planes y programas de estudio
Evaluación del aprendizaje
Actividades extracurriculares
Prácticas pedagógicas
Desarrollo profesional docente
Ambiente educativo

Proceso de Evaluación Institucional

Evaluación institucional
Evaluación del desempeño docente y administrativo



Para que el sistema educativo logre las metas propuestas en el Plan Nacional de Educación 2021 se necesita contar con centros educativos protagonistas, que desarrollen buenas prácticas de gestión, las cuales se traducen en una gestión escolar efectiva.

La gestión escolar efectiva se logrará mediante el fortalecimiento de los procesos que la integran, entre los que se han destacado el planeamiento institucional, la organización escolar, la función directiva y la aplicación de normativas de funcionamiento institucional.

A cada uno de estos procesos se le ha dedicado un documento que, estamos seguros, ayudará a que la escuela logre que los estudiantes asistan a clases, aprendan y obtengan éxito en la vida.

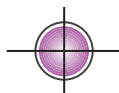


Bibliografía

- IPE/UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica (Módulo 2)*. Buenos Aires, Argentina.
- MINED (2002). *Proyecto Educativo Institucional. Hacia la mejora de la calidad educativa*. San Salvador, El Salvador.
- MINED (1994). *Trasformar la educación para la paz y el desarrollo de El Salvador*. Propuesta de la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo. San Salvador, El Salvador.
- MINED (2004). *Educación para el país que queremos*. Propuesta de la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. San Salvador, El Salvador.
- MINED (2005). *Plan Nacional de Educación 2021 (Fundamentos)*. San Salvador, El Salvador.
- MINED (2004). *Serafín Antúnez, Gestión institucional*. San Salvador, El Salvador.
- CECC, (2002). *Castillero Bellido, Antonio. Gestión y supervisión en el centro de Educación Básica*. San José, Costa Rica.

La presente edición consta de 7,500 ejemplares. Se imprimió con fondos del Gobierno de la República de El Salvador provenientes del Fideicomiso para la Educación Paz Social y Seguridad.

Impreso en El Salvador por



Procesos Gráficos

19 Av. Sur No. 939, Col. Santa Cristina, Bo. Santa Anita,
San Salvador, Telefax: 2221-1970/ 2281-5133

Noviembre / 2008