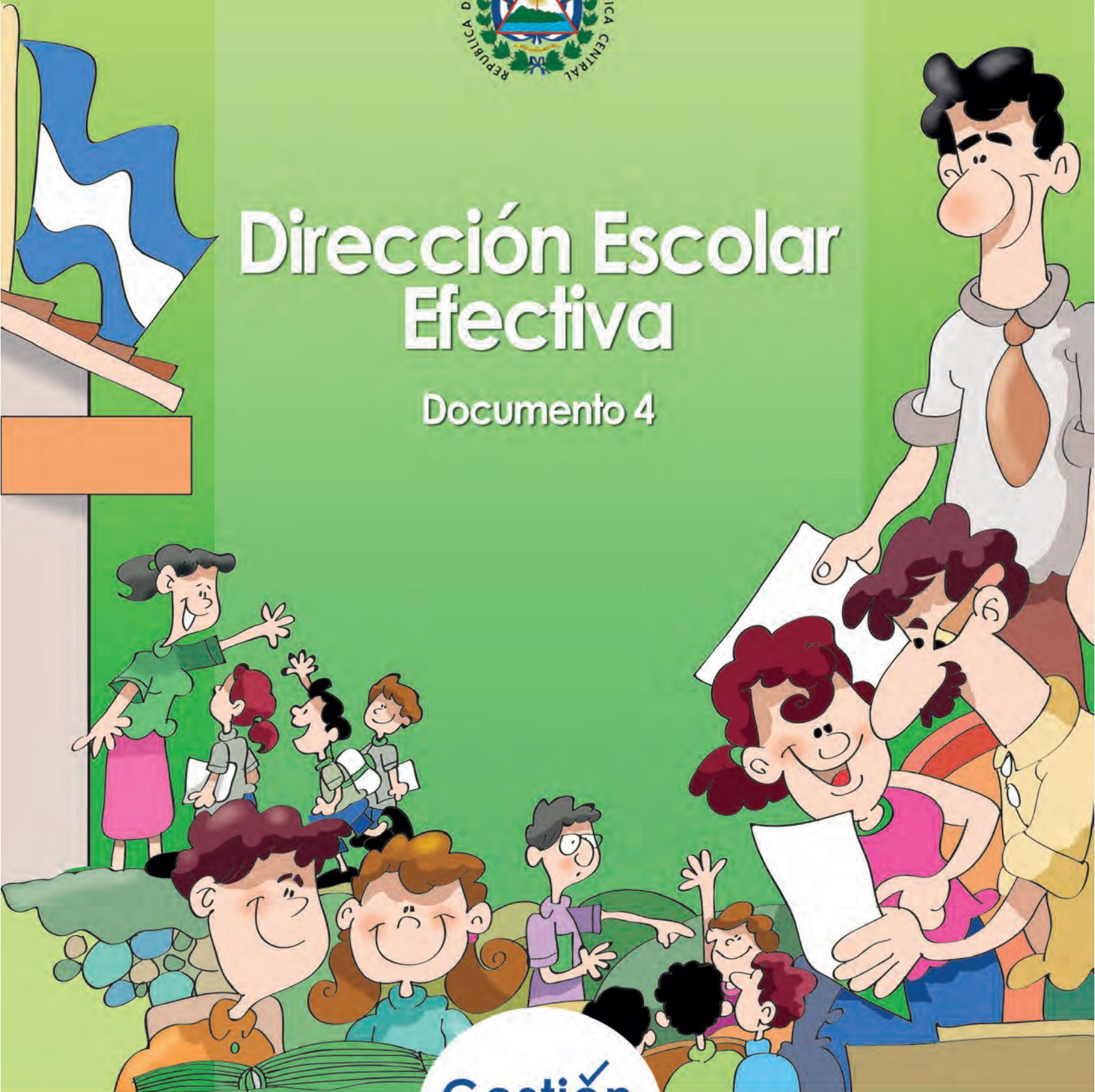


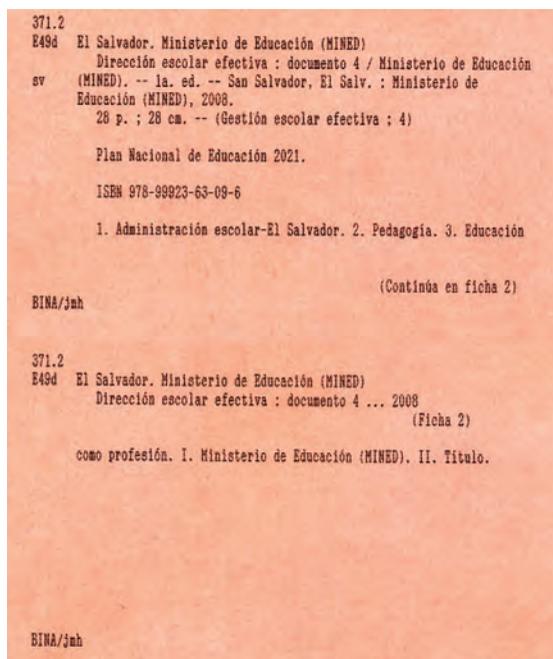


Dirección Escolar Efectiva

Documento 4



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

María Tenorio
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, noviembre de 2008.

Estimados directores y directoras:

Presentamos a ustedes el documento 4 “La Dirección Escolar Efectiva” de la serie “Gestión Escolar Efectiva”, cuyo propósito es fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares como política prioritaria del Plan Nacional de Educación 2021.

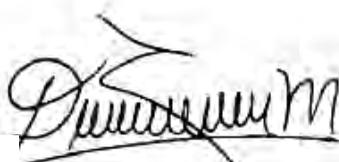
La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

Esperamos que este documento se constituya en un apoyo técnico que permita al director desarrollar sus roles y funciones para lograr un clima institucional propicio para los aprendizajes de los estudiantes.



José Luis Guzmán
Viceministro de Educación



Darlyn Xiomara Meza
Ministra de Educación



Carlos Benjamín Orozco
Viceministro de Tecnología



PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO 1:	
DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA	7
1.1. Funciones estratégicas del director efectivo	10
CAPÍTULO 2:	
¿CÓMO LOGRA EL DIRECTOR SER GERENTE Y LIDER PEDAGÓGICO DE SU CENTRO EDUCATIVO?	15
2.1. ¿Cómo logra ser un director – gerente efectivo?	15
2.2. ¿Cómo logra el director ser un líder pedagógico efectivo?	24
BIBLIOGRAFÍA	31

Presentación

La dirección escolar es un factor clave para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.

La dirección debe cuidar los aspectos que contribuyen a conseguirlo como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas.

El Ministerio de Educación con el presente documento **“La Dirección Escolar Efectiva”** pretende brindar a los directores de los centros educativos un conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo cotidiano y que, de ponerlas en práctica, les servirán para alcanzar mayor efectividad en la gestión escolar.

Solo en la medida que los directores sean efectivos en la gestión, sus centros educativos también lo serán, contribuyendo al logro de la línea estratégica No. 2 “Efectividad de la Educación Básica y Media” y línea estratégica No. 4 “Buenas Prácticas de Gestión” del Plan Nacional de Educación 2021.

Invitamos a los directores, Organismos de Administración Escolar y a la comunidad educativa en general a considerar este documento como una guía que les orientará y ayudará a mejorar cualitativamente la efectividad de la dirección escolar.



Capítulo 1.

Dirección y gestión escolar efectiva

El documento N° 1 "Gestión Escolar Efectiva" se ha enfocado en una gestión escolar que apunte a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de sus sueños.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada en la persona del director hacia una visión centrada en los miembros de la comunidad educativa; de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.

La preocupación e interés de que se trabajen los 200 días de clases y se desarrollen los contenidos de aprendizaje del programa de estudios, con el fin de que los estudiantes logren las competencias que los preparen para la vida, es una manifestación de la centralidad de lo pedagógico.

Considerando lo anterior, nos preguntamos: entonces ¿qué es dirección escolar efectiva?



En este documento entenderemos por dirección escolar **"el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos/as los/as estudiantes aprendan para la vida"** (Nóchez, 2007).

La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

Características de la dirección escolar efectiva

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. **Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos del centro educativo. (Ver documento No. 2 sobre Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual).
2. **Ser participativa:** Involucrar, en igualdad de condiciones, a docentes, padres de familia, estudiantes y director, en la implementación, monitoreo y evaluación de la planificación del centro educativo.
3. **Ser democrática:** Propiciar espacios entre los diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr consensos alrededor de decisiones estratégicas que favorezcan mejores condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.
4. **Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional que se evidencia en que:



- Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Los profesores ponen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.
- Los resultados de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran las críticas, se revisan año con año en equipo.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.

- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y están integradas al PEI.
- Las evaluaciones son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.

Director responsable de la gestión escolar efectiva

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua siendo el responsable de dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.



1.1. Funciones estratégicas del director efectivo

Para lograr una dirección escolar efectiva, el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

1. Director- gerente.

El director es el gerente de su centro educativo y tiene como función principal dirigir, coordinar y orientar a los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de la visión, misión y objetivos institucionales tanto en cantidad, calidad, tiempo y recursos.

Un aspecto importante en la práctica del director-gerente, es su capacidad de involucrar a los docentes en la definición de los objetivos escolares y en la toma de decisiones de una gestión pedagógica enfocada a desarrollar el máximo potencial intelectual, espiritual y físico de los estudiantes.

El director-gerente, en tanto responsable de una organización con identidad particular, inserta en un contexto social preciso y que interactúa con estudiantes, padres/madres de familia y docentes, debe asegurar un buen clima de relaciones en el centro educativo, con el objetivo de hacer converger los intereses personales y profesionales con la visión, misión, ideario y los objetivos institucionales, los que se concretan en los planes escolares que dan respuesta a los problemas específicos del centro educativo.

También, debe mantener un sistema ágil y favorable de comunicación con la comunidad de padres y madres de familia, en función de mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como el mejor uso de las instalaciones de la escuela, se convierte en otra práctica gerencial del director.



Un director-gerente efectivo será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.



2. Director como líder pedagógico.

El director es líder pedagógico, ya que debe orientar todos los esfuerzos de la comunidad educativa, especialmente de los docentes, a tener una **VISIÓN COMPARTIDA** que les permita llevar adelante todas aquellas tareas y responsabilidades en función de lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico hace de la escuela un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí; más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Las funciones estratégicas de ser gerente y líder pedagógico se complementan, pues mientras el director como gerente dirige y anima a la comunidad educativa en función de lograr resultados en la gestión escolar; el director como líder pedagógico, enfoca y alinea todos los recursos existentes en el centro educativo en función de los aprendizajes, para que los estudiantes aprendan para la vida, siendo esta la tarea más importante y sustantiva de un centro educativo.

El director como responsable del centro educativo, ejecuta un conjunto de roles o tareas relacionados con la naturaleza del cargo que desempeña.

Entre los principales roles se pueden destacar los siguientes:

1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Asimismo, es responsable de firmar documentos, desempeñarse como jefe del personal del centro educativo, recibir visitantes como supervisores, auditores, practicantes, investigadores, etc, y asistir a reuniones, inauguraciones, actos protocolarios, etc.



2. Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.



3. Gestor de recursos

Solicita, a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG.

4. Organizador y planificador de las acciones escolares

Analiza las necesidades educativas y, con la ayuda de la comunidad educativa, determina lo que se quiere lograr a través de la definición de objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la implementación del PEI y PEA, a través de la distribución de procesos, tareas y la asignación de responsabilidades.

5. Gestor/a del currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

6. Evaluador

Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

7. Promotor del cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

8. Profesor (director con grado)

Planifica, desarrolla y evalúa la acción docente en el área didáctica, organizativa, de orientación y en las relaciones interpersonales con sus alumnos. Participa en la gestión del centro escolar como un docente más, formando parte de grupos de trabajo, comisiones y equipos.

9. Dinamizador de la información

Registra correctamente los datos los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

10. Auto-evaluación del desempeño profesional

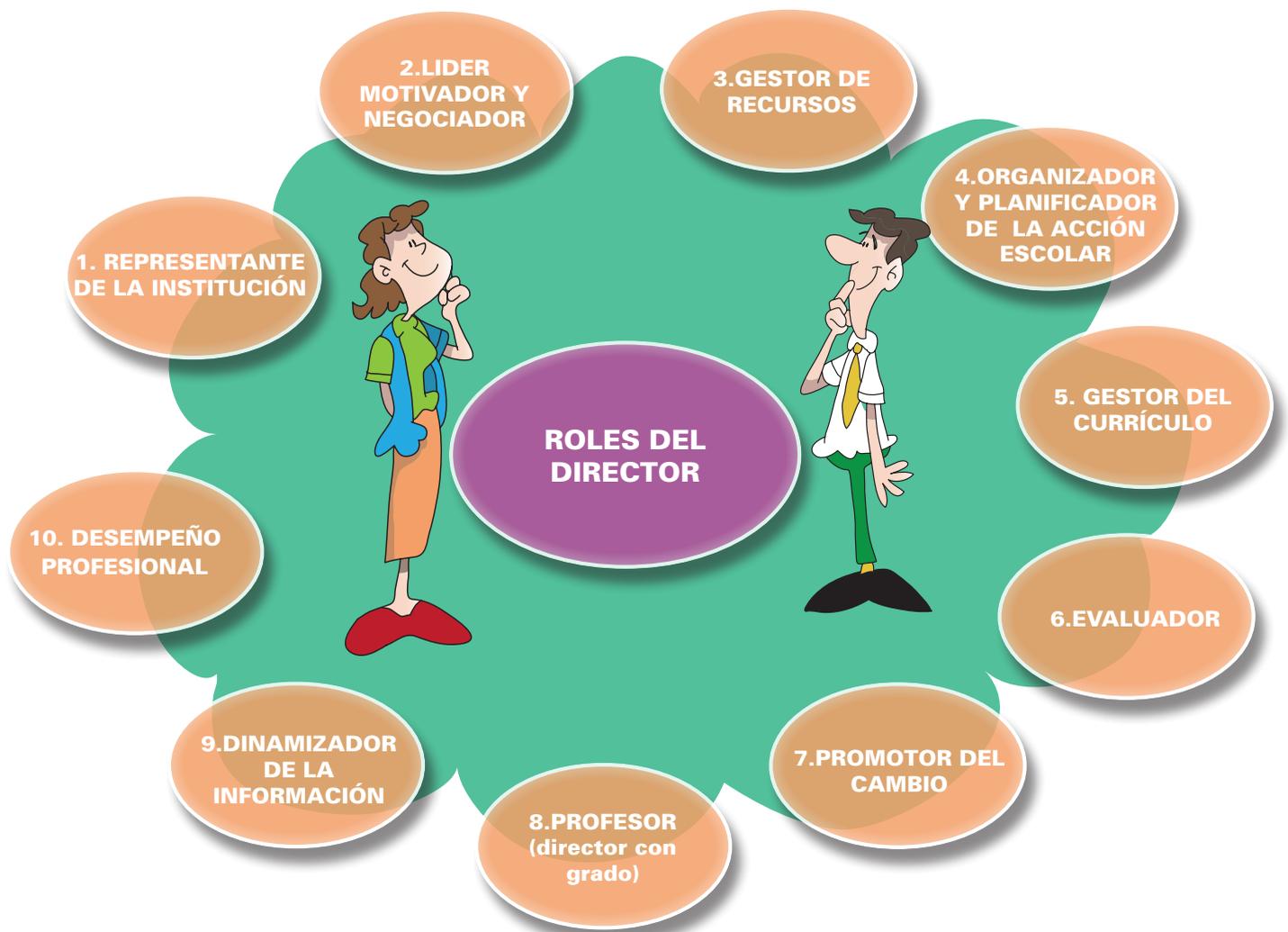
Es una tarea personal del director la reflexión sobre la efectividad de la organización y priorización de su trabajo, el control de su tiempo, el análisis de cómo actúa y por qué, con la intención de mejorar su trabajo, control del estrés y formación permanente personal.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.



El director como gerente y líder pedagógico del centro educativo debe dirigir e influir en los docentes y mantener una actitud de servicio hacia los miembros de la comunidad educativa.

Para resumir los roles de un director o directora efectivo veamos el siguiente esquema:



Capítulo 2.

¿Cómo logra el Director ser gerente y líder pedagógico de su centro educativo?

2.1. ¿Cómo logra ser un director-gerente efectivo?

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

2.1.1. Organiza su tiempo de trabajo diario

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

El uso de **una agenda de trabajo**, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día? **Las más importantes serán aquellas que favorecen que los estudiantes aprendan para la vida.**



LUNES 4 DE MAYO

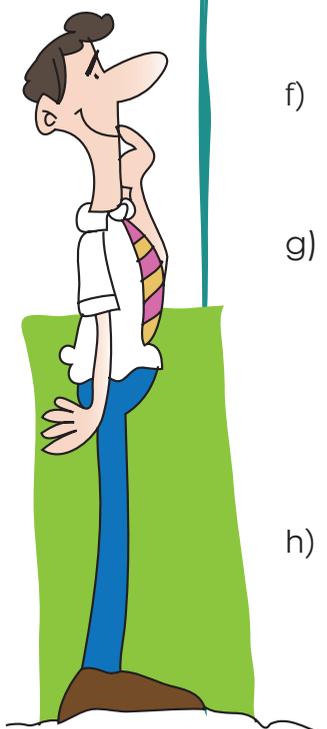
HORA	ACTIVIDADES A REALIZAR HOY
	Saludo a los docentes y estudiantes
	Entrevistas con padres de familia
	Recorrido escolar
	Visita pedagógica al aula (primer grado)
	Revisar con equipo pedagógico resultados de logros de aprendizaje de los estudiantes
	Reunión con Alcalde Municipal

2.1.2. Delega responsabilidades

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

El director-gerente puede delegar tareas o procesos, por ejemplo, delega al equipo de gestión el seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, o delega al subdirector la elaboración del informe de asistencia mensual del estudiantado.

Para delegar responsabilidades, el director-gerente debe tomar en cuenta lo siguiente:



- a) Hacer una lista de actividades que se derivan de las responsabilidades de su cargo.
- b) Clasificarlas por procesos y tareas.
- c) Clasificar las tareas por la periodicidad con que ocurren: diarias, semanales, mensuales.
- d) Identificar las tareas o procesos que pueden ser delegados y a quien debe delegárselos, considerando conocimiento, experiencia y capacidad.
- e) Llamar a la(s) persona(s) o equipos explicándoles detalladamente la responsabilidad asignada, las razones del por qué ha(n) sido elegido(s), el resultado que se espera, el tiempo límite que tiene(n) para hacerlo, los recursos y apoyo que les brindará.
- f) Si la responsabilidad asignada requiere más de una semana, establecer fecha y hora de reuniones semanales de seguimiento para que le informen sobre los avances de dicha responsabilidad.
- g) Cuando en la ejecución de la responsabilidad asignada le reporten problemas, tratar de consensuar con la(s) persona(s) indicadas la(s) forma(s) de cómo resolverlos y brindarles todo el apoyo para que lo hagan.
Si uno de los problemas fuera el tiempo, valorar la posibilidad de ampliarlo, pero dentro de un plazo racional
- h) Cuando le reporten que la responsabilidad asignada ya ha sido cumplida, felicitarlo(s) por el esfuerzo y dedicación. Si fuera necesario, hacer un reconocimiento ante los demás miembros de la comunidad educativa o ante las autoridades educativas departamentales o del nivel central.



En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa.

2.1.3. Toma decisiones

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos:

- a) **Decisiones estratégicas**, orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa.

- b) **Decisiones operativas**, orientadas a facilitar el normal desarrollo de las actividades del centro educativo. Por ejemplo: lugar y fecha de reuniones; elección de representantes de grado; organización de horario de entrevistas con padres de familia; etc. Estas pueden ser tomadas por personas o por equipos a los cuales se les ha delegado una tarea.



El director-gerente sabe tomar decisiones operativas respetando las decisiones estratégicas, ya que es garante de que estas últimas se cumplan.

2.1.4. Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa

Antes de organizar y convocar cualquier tipo de reunión con los miembros de la comunidad educativa, el director debe preguntarse ¿cuál es el propósito de la reunión?

Según el objetivo, las reuniones pueden ser:

- a) **Reuniones informativas:** sobre aspectos administrativos y pedagógicos, emanadas del Ministerio de Educación o sobre acciones que se han realizado para gestionar recursos de apoyo para el centro educativo, etc.
- b) **Reuniones de consulta:** para escuchar opiniones y propuestas de los miembros de la comunidad educativa sobre aspectos relevantes del centro educativo. Por ejemplo, fechas y horarios de realización de escuela de padres y madres, compra de libros para la biblioteca, entre otros.
- c) **Reuniones técnicas:** para unificar criterios y llegar a acuerdos sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje en el aula y la definición de contenidos para el desarrollo de jornadas de desarrollo profesional, etc.
- d) **Reuniones de organización:** para la realización de actividades relevantes del centro educativo como matrícula, clausura, celebración del día del maestro, mes cívico, elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, entre otros.

En el centro educativo las reuniones pueden combinar varios de estos objetivos. El director-gerente debe planificar las reuniones y organizar el contenido de las mismas de acuerdo con estos propósitos, la cantidad y características de los participantes.

Para organizar y desarrollar una reunión efectiva, el director-gerente debe seguir los siguientes pasos:

- a) Definir agenda de la reunión: objetivo, día, lugar, fecha, hora, personas que serán invitadas, puntos a tratar y material que se utilizará.
- b) Convocar a la reunión por medio de una circular, con al menos ocho días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo.
- c) Al iniciar la reunión, hacer lectura del objetivo y de la agenda de trabajo. Consultar si alguien desea sugerir algún punto adicional a la agenda. Además, debe asegurarse de que alguno de los participantes ejerza la función secretarial para que tome nota de los acuerdos; y otro participante, el control del tiempo asignado a los diferentes puntos de la agenda.
- d) Para el normal desarrollo de la reunión y un uso efectivo del tiempo, solicitar a los participantes ser breves y concretos en sus intervenciones y no repetir lo que otras personas han dicho.
- e) Al finalizar la reunión hacer una síntesis de los principales acuerdos tomados y verificar el consenso sobre los mismos, debiendo quedar establecido quienes serán las personas a cargo de implementar acciones y el tiempo que tienen para cumplirlas.
- f) Solicitar valoraciones sobre el desarrollo de la reunión y sugerencias para mejorar las próximas.
- g) Después de la reunión, levantar acta o ayuda memoria, enviarla a los participantes y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados.

Como recomendación general, las reuniones deben desarrollarse en un ambiente limpio y ordenado, que tenga privacidad y esté libre de interferencias.



Cuando las reuniones sean asambleas de padres y madres o de estudiantes, se deben prever todos los recursos a utilizar y la organización de pequeños grupos para el desarrollo de la agenda.

2.1.5. Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje

El clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Para lograr que los estudiantes aprendan para la vida, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa. Para ello, puede impulsar las siguientes acciones:

- a) Dar a conocer y razonar las normativas y funciones legales existentes, para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas.
- b) Promover el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el centro educativo.
- c) Promover nuevos liderazgos y el desarrollo de la imaginación de los miembros de la comunidad educativa.
- d) Reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados.
- e) Promover el respeto por la opinión e ideas de los demás.
- f) Crear espacios para la convivencia y la recreación.
- g) Promoverse como parte del equipo de trabajo, más que como jefe institucional
- h) Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a los mismos.
- i) Valorar, escuchar y estimular las opiniones e iniciativas.



2.1.6. Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de personas. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento, aspectos que afectan significativamente el clima institucional.

Los conflictos a tratar por el director, serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional.

El director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar la(s) persona(s) o grupo de personas que se encuentran en conflicto y manifestarle(s) su interés en ayudarle(s) a resolverlo.
- b) Escuchar, por separado, el punto de vista sobre el problema que tiene cada persona o grupo de personas en conflicto y reflexionar las consecuencias de las conductas vinculadas con este.

Ejemplo:

- √ Escuche atentamente, sin interrumpir, ni juzgar.
- √ Haga preguntas que le ayuden a conocer el conflicto.
- √ Demuestre empatía.

- c) Pedir alternativas de solución, analizando ventajas y desventajas.
- d) Identificar los puntos de vista en los cuales las partes están de acuerdo. Si no hubiera coincidencias, plantear una o dos alternativas que podrían satisfacer a las partes.
- e) Buscar consensos en las alternativas de solución. Si percibe que no hay una actitud para resolver el conflicto, suspenda la reunión reprogramándola para otro día y en otro ambiente.
- f) Asegurarse de que la alternativa acordada resuelva el problema.
- g) Pedirles que firmen el compromiso de cumplir y respetar la alternativa que ha permitido resolver el conflicto en un clima de ganar-ganar.





2.1.7. Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual

El director-gerente es el principal responsable de implementar el PEA con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar.

- a) Al inicio del año escolar:
 - Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
 - Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizarán durante el año escolar, señalando los principales beneficios que obtendrán los estudiantes de dichas actividades.
 - Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia, asamblea general, entregas de notas.
- b) A mitad del año escolar:
 - Informar sobre los avances de las actividades del PEA.
 - Dar a conocer los resultados académicos de los estudiantes y estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento.
 - Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.
 - Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del PEA.
- c) Al finalizar el año escolar:
 - Socializar los resultados de la evaluación del PEA.
 - Dar a conocer los procesos de matrículas y clausura, proyecciones para el siguiente año.
 - Informar sobre los resultados de la gestión financiera vinculadas con el proceso de aprendizaje.
 - Estado final de los indicadores educativos.
 - Otras relevantes.

Para la reunión de seguimiento y de evaluación del PEA el director seguirá las orientaciones y actividades sugeridas en las páginas 38 a 42 de la "Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA" (documento 2).

2.1.8. Genera la participación de padres y madres de familia

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director-gerente deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos, a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos:

- a. Escuelas de padres y madres con enfoque educativo.
- b. Comités de desarrollo educativo para apoyar los procesos de la gestión escolar efectiva.
- c. Refuerzo académico.
- d. Club de tareas. Otros.

2.1.9. Da seguimiento a los indicadores educativos

Como parte de una buena gestión escolar efectiva, el director-gerente debe dar seguimiento permanente a los indicadores educativos que garantizan una gestión escolar efectiva. Estos indicadores son:

Estadísticos: Asistencia, rendimiento académico, sobreedad y repitencia.

Procesos pedagógicos: Ambiente, currículo y prácticas pedagógicas.

Procesos de gestión institucional: Liderazgo, participación, planeamiento, organización, normas, incentivos de mejora.

Para una mejor sistematización de los indicadores educativos, el director podrá hacer uso de la estrategia ¿Qué ruta tomamos?, la cual puede adecuar a las características de la comunidad educativa.

La revisión de indicadores ayuda a retroalimentar el planeamiento institucional (PEI y PEA).



2.1.10. Organiza la matrícula escolar

La matrícula escolar es un proceso que se organiza e implementa en equipo con el cuerpo docente.

Se organiza en dos etapas:

- a) La primera en el mes de noviembre, al finalizar el año escolar (pre-matrícula).
- b) La segunda en el mes de enero del siguiente año escolar.

El director comunicará a mediados de octubre a padres y madres de familia, las etapas y fechas de la matrícula y los requisitos necesarios para matricularse.

Los docentes deben conocer y cumplir los acuerdos y lineamientos sobre este proceso emanados de los diferentes niveles del sistema: dirección del centro educativo, Dirección Departamental de Educación o de las oficinas centrales del Ministerio de Educación.

El director-gerente solicitará al personal docente que, al momento de matricular, identifique el número de estudiantes que han desertado, son repitentes, tienen extraedad o rendimiento académico muy bajo, pues son casos a los cuales habrá que dar seguimiento y tratamiento especial desde el inicio del año escolar.

Los centros educativos con sobredemanda deben registrar los datos de los estudiantes que no logran atender.



2.1.11. Organiza pedagógicamente la clausura escolar

La clausura, es la culminación del esfuerzo del trabajo colectivo que ha realizado la comunidad educativa para lograr que el estudiantado aprenda.

En tal sentido, el director-gerente debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Felicitar públicamente el esfuerzo que han puesto estudiantes, docentes y padres y madres de familia en el logro de los aprendizajes.
- b) Entregar el certificado de notas, como expresión del reconocimiento a la dedicación y esfuerzo que han realizado los estudiantes por aprender durante el año escolar.



- c) Organizar con los docentes formas creativas donde los estudiantes puedan evidenciar, a padres y madres de familia, el nivel de aprendizajes que han alcanzado en sus respectivos grados.
- d) Renovar el compromiso de la comunidad educativa por mejorar continuamente el aprendizaje de los estudiantes.
- e) Velar por que las clausuras de cada año escolar sean atractivas y motivadoras, que logren atraer al mayor número de padres y madres de familia.
- f) Garantizar que los padres y madres de familia, no incurran en gastos innecesarios.

2.1.12. Rinde cuentas

La rendición de cuentas debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente. Deberá hacerla periódicamente, aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en que participe. El director-gerente rinde cuentas a dos instancias:

- a) La comunidad educativa; informando sobre el cumplimiento de los objetivos y actividades del PEA y su ejecución financiera, así como el nivel de logros alcanzados por el estudiantado.
- b) El Ministerio de Educación; informando sobre el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes y también sobre los recursos financieros, administrados en el centro educativo en función de los aprendizajes.

2.2. ¿Cómo logra el director ser un líder pedagógico efectivo?

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida.

Cuando el director logre dicho propósito, entonces podemos afirmar que ha sido efectivo en su gestión escolar.

Para ejercer el liderazgo pedagógico, deberá impulsar algunas estrategias sobre las cuales muchos directores de centros educativos preguntan o consultan.

2.2.1. Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal propósito, enfatiza y recuerda al inicio, durante y al final del año escolar las siguientes acciones:



- a) Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- b) Organizar las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos para que toda la institución esté pensada para el aprendizaje.
- c) Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- d) Resaltar la confianza que deben tener todos en sí mismos, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.
- e) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- f) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- g) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

2.2.2. Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes

El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa, asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo.

El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse de que no están improvisando sus clases, y garantizar así aprendizajes efectivos y significativos en sus estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

En el proceso de revisión de la planificación didáctica se deben cuidar los siguientes aspectos:

- a) Establecer un diálogo pedagógico con el docente durante el cual se logren acuerdos de mejora.
- b) Revisar con los docentes la incorporación de los acuerdos de aula del PCC.
- c) Revisar la jornalización propuesta por el docente, ajustándola a las necesidades del grupo de estudiantes que cada uno atiende.
- d) Revisar con el docente la pertinencia de las planificaciones didácticas con los recursos del centro educativo, así como las necesidades de los estudiantes y la coherencia con los planes y programas de estudio.
- e) Analizar con el docente las expectativas de aprendizaje que este tiene sobre sus estudiantes y que se evidencian en las planificaciones didácticas.
- f) Valorar con el docente la diversidad de metodologías, en coherencia con los enfoques de las asignaturas y acordes con la edad y la cultura del estudiante.
- g) Revisar con el docente, la atención a necesidades educativas especiales: tratamiento oportuno a los problemas de aprendizaje, adecuaciones a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, apoyos a estudiantes con disparidad en proceso de inclusión educativa.
- h) Analizar con el docente las actividades de evaluación orientadas a la implementación de los lineamientos de "Evaluación al Servicio del Aprendizaje".



2.2.3. Realiza visitas pedagógicas al aula

La visita pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo se deben establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente.

El director también podrá promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva, para lo cual podrá solicitar el apoyo del Equipo Pedagógico.



Para desarrollar una efectiva visita pedagógica al aula el director deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).
- b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas.
- c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente debe atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes.

El director, después de finalizar el ciclo trimestral de visitas pedagógicas al salón de clases, deberá sistematizar las principales fortalezas y debilidades de las prácticas educativas que aplican sus docentes.

Posteriormente, aprovechará una reunión de consejo de profesores para socializar y reflexionar críticamente sobre los resultados y tomar acuerdos para la mejora continua de la práctica docente en el aula.

2.2.4. Promueve el desarrollo profesional de los docentes

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos:

- a. Los resultados de la revisión de la planificación didáctica.
- b. La visita pedagógica al aula.
- c. Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes.

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico pueden implementar en el centro educativo, se pueden sugerir las siguientes:

- a) **Círculos de estudio:** Se organizan para estudiar y reflexionar sobre una temática relacionada con la práctica educativa.
- b) **Intercambio de experiencias:** Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- c) **Proyectos de investigación-acción:** Se organizan para incidir en la solución de problemas detectados en la práctica pedagógica que influyen en los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente.
- d) **Talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa:** Se organizan en torno a aspectos específicos de las prácticas pedagógicas y sus resultados, con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.
- e) **Autoformación:** A través de material bibliográfico disponible en la biblioteca (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, cada docente planifica su propio proceso autoformativo según su interés y tiempo disponible.
- f) **Jornadas de formación permanente:** Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos.

Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, e implementadas por el equipo pedagógico. Se pueden realizar como mínimo una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, con la finalidad de no afectar el proceso de aprendizaje de los estudiantes durante los 200 días lectivos del año escolar.

El director puede gestionar la participación de los docentes en jornadas de desarrollo profesional organizadas por el MINED en el marco de la política “Docentes competentes y motivados”.



2.2.5. Promueve la innovación pedagógica

Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:

- a) Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.



- b) Identifica prácticas innovadoras, las estimula y las promueve entre los docentes.
- c) Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.
- d) Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro educativo.

2.2.6. Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos didácticos y de apoyo al aprendizaje

La distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar. Esta garantiza la atención adecuada del estudiantado si se organiza con base en los criterios ya establecidos en el documento No. 5 sobre Normativas de Funcionamiento Institucional.

Sin embargo, no es suficiente que el director haga la asignación de grado o sección, si al mismo tiempo no provee a los docentes de los recursos de apoyo necesarios para llevar adelante con éxito el proceso de aprendizaje.

Para lograr una distribución de los recursos de apoyo al aprendizaje, se recomienda al director tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección (en parvularia) asignados.
- b) Proporcionar los libros de texto o libretas de trabajo (en parvularia), según número de estudiantes matriculados en el grado o sección.
- c) Entregar el material didáctico o gastable necesario para el desarrollo curricular.
- d) Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos.
- e) Asignar los recursos de acuerdo con los requerimientos establecidos en la planificación docente.
- f) Dar seguimiento al uso que hacen los docentes de los recursos entregados y, si considera que hay quienes no los usan, entonces transferirlos a otros docentes que los necesiten.
- g) Entregar el respectivo Libro de Registro de Matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar de educación parvularia o educación básica.

2.2.7. Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes

El director, como líder pedagógico, debe trabajar con su equipo docente en la identificación y revisión de competencias, indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección.

Esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

Para desarrollar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el MINED ha proporcionado a los docentes el documento "Evaluación al Servicio del Aprendizaje" en coherencia con el "Currículo al Servicio del Aprendizaje".

Es necesario que director y docentes revisen el material y tomen acuerdos básicos en PCC para implementarlos en el aula con sus estudiantes.



Bibliografía



- MINED (2008). Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA. San Salvador.
- Nóchez, Mario (2005). Liderazgo pedagógico del director y su incidencia en la calidad de la educación en el aula. San Salvador.
- EXCELL (2005). Diplomado en Gerencia para la calidad educativa. San Salvador

