

**Darlyn Meza**

**T**radicionalmente el debate sobre la gestión escolar se vinculó a las modalidades de administración educativa, abriéndose camino la reflexión entorno a la autonomía escolar, la participación, los modelos centralistas vigentes en la década de los 90s y los escasos resultados educativos, entre otros.

La diversidad de experiencias y la riqueza de los proyectos educativos dan cuenta de innovaciones, logros, deficiencias y aprendizajes clave para una nueva generación de políticas públicas orientadas a fortalecer la gestión escolar.

Muchos de los fracasos están relacionados con procesos de desconcentración, descentralización educativa y de autonomía escolar, los cuales no contaron con precisiones conceptuales claras, recursos mínimos necesarios y parámetros básicos; otros se refieren a la falta de participación real y de empoderamiento local, a la ausencia de una política de sostenibilidad de los modelos propuestos, a la escasa formalización o legalización, en medios inestables, y a las diferencias conceptuales y de diseño del modelo y su entorno económico y social.

En este artículo se aborda la gestión escolar en El Salvador desde el ámbito de la micropolítica, sin perder la perspectiva educativa nacional. Es decir, diferenciar el marco ampliado de la administración y gerencia educativa que trasciende el ámbito escolar y logra un análisis micro de la nueva escuela pública en un entorno competitivo. En una breve síntesis se aborda la gestión directiva y pedagógica, la administración de recursos, la gestión de la cultura y el clima organizacional y el capital relacional de la escuela.

### **Cogestión y autonomía**

Los modelos desarrollados cuentan con una clara visión estratégica planteada en el Plan Nacional de Educación 2021, lo cual facilita su integración a una política de largo plazo que asegura su sostenibilidad. En el servicio público existen tres modalidades: los Consejos Directivos Escolares (CDE), que preside el director de la escuela e integran padres/madres, estudiantes y docentes, existen 2 818 a nivel nacional; las Asociaciones Comunes para la Educación (ACE), integradas por los padres/madres de familia, quienes administran las escuelas públicas rurales, existen 2 126 en todo el país; y los Consejos Educativos Católicos (CECE), en total 160.

Sin embargo, es importante destacar que cada modalidad tiene diferentes énfasis en la gestión escolar global con diferencias en la gestión directiva y pedagógica, los niveles de planificación y administración de recursos, entre otros.

El modelo de gestión escolar desarrollado en El Salvador intentó atender prioritariamente un enfoque de participación, recuperando las experiencias comunitarias locales, creando el modelo



# En El Salvador rural: Educo

La generación de políticas públicas orientadas a fortalecer la gestión escolar más allá del entorno urbano. Participación activa de padres y madres y de la comunidad. El “empoderamiento” local. Texto de la actual ministra de Educación de El Salvador, licenciada y profesora de la Universidad Francisco Gavidia, con un master en Educación de la Universidad de Louisville, Estados Unidos. Ha sido directora nacional de educación, viceministra, consultora y ha trabajado con el Banco Mundial y el BID; dirigió EDUCO.

del Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) en las zonas rurales, que se basa en la creación, legalización y entrega de apoyo a organizaciones locales que involucren a los padres y madres de familia y a la comunidad (representados en las ACE).

El Ministerio de Educación (MINED) transfiere recursos a las Asociaciones Comunes para la Educación, de tal forma que los administren, contraten profesores y adquieran bienes y servicios para sus escuelas. Es decir, un modelo de autonomía escolar orientado al cliente -a los actores clave de la comunidad educativa-, en donde gestión pedagógica, directiva, administrativa y demás son dirigidos por los mismos actores.

EDUCO es una alternativa de co-gestión entre el Estado y la comunidad, para ampliar la red educativa en los niveles de educación parvularia y básica, en el propósito de hacer co-responsables del proceso educativo a padres y madres de familia. La administración de los recursos de todo tipo se concentra en las ACE; el marco relacional es compartido con la dirección de las instituciones y el rol pedagógico lo concentra el nivel central, con la respectiva libertad de cátedra que se ajusta a los programas.

A pesar de nacer con una fuerte dosis de financiamiento externo, fue fundamental garantizar la participación y sostenibilidad con recursos propios, insertarlo en el presupuesto nacional, legalizar y asumir un rol de mejora continua del modelo.

### **Más representantes y administradores**

La gestión escolar trasciende a otras modalidades del sistema educativo nacional, en donde el Estado transfiere

autonomía relativa, funciones y recursos, en un marco legal que respalda las funciones, compromisos, derechos y deberes, así como las sanciones.

Además de las Escuelas EDUCO, el sistema oficial regular cuenta con los Consejos Directivos Escolares (CDE) como entidad que administra el presupuesto escolar; bajo una modalidad de desconcentración educativa que atiende la dinámica educativa de forma parcial. También se promueve la modalidad de Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), en donde el Estado subsidia a centros educativos católicos para ampliar el servicio en las zonas urbano marginales y rurales del país, la cobertura bajo normas de calidad, y establecer alianzas estratégicas con otras entidades educativas sociales.

La naturaleza de todas las modalidades es una fuerte representación de la comunidad educativa (estudiantes, padres/madres, profesores y directores integran la dirección de los centros educativos), la administración de recursos a través de convenios y legislación vigente, la gestión de la escuela en su conjunto (en la escuela tradicional no se incluye la contratación de docentes) y un Estado que garantiza la política, las regulaciones y los recursos a través del presupuesto nacional.

Algunos impactos que han sido notorios son: ampliación de la cobertura, mejoramiento en los puntajes de las pruebas y del rendimiento académico en general, mayor asistencia, mejores controles y diálogos con los docentes, mejora en la rendición de cuentas y los controles locales y mayor capacidad local. Este último aspecto ha contado con un proceso de capacitación orientado a las ACE y CDE, aportando con