

Marco Orientador para la atención de adolescentes en secundaria

# PRÁCTICAS CLAVES

## PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA educación secundaria



MINISTERIO DE EDUCACIÓN



En colaboración con  
**Canada**

*DE Adolescentes*

unicef

**Título de publicación**

Prácticas claves para la transformación de la educación secundaria

**Elaborado por:**

Ministerio de Educación  
Calle Del Comercio N.º 193, San Borja  
Lima 15021, Perú  
Teléfono: 615-5800  
www.minedu.gob.pe

**Elaboración de contenidos**

Angélica María Montané Lores

**Revisión y adaptación**

Maila Angélica León Gómez  
Claudia Malena Sánchez Ponce  
Ariane Ilizarbe Ugalde

**Diseño y diagramación**

Luis Corcuera Silva

Publicación realizada con el apoyo de UNICEF  
en el marco del Proyecto “De Adolescentes”

©Ministerio de Educación, 2022

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso del Ministerio de Educación.

Impreso en Perú / Printed in Peru

Marco Orientador para la atención de adolescentes en secundaria

# **PRÁCTICAS CLAVES**

**PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA**  
**educación secundaria**

# Índice

<b>1. Prácticas claves para la transformación de la educación secundaria</b>	6
<b>2. Visión, finalidades y transformaciones en la educación secundaria</b>	6
<b>3. Prácticas claves para transformar la pedagogía</b>	9
Práctica 1: Procesos metacognitivos	12
Práctica 2: Reflexión crítica y argumentación	13
Práctica 3: Retroalimentación, escucha y diálogo	15
Práctica 4: Acompañamiento para el bienestar	17
Práctica 5: Acompañamiento en los proyectos de vida	19
Práctica 6: Convivencia ciudadana respetuosa en el aula	21
Práctica 7: Trabajo por proyectos: crea y utiliza conocimientos en el mundo real	23
<b>4. Prácticas claves para transformar la gestión escolar</b>	27
Práctica 1: Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica	30
Práctica 2: Instrumentos de gestión inclusiva en torno al bienestar de los sujetos y que visibiliza a las y los adolescentes	32
Práctica 3: Convivencia democrática, inclusiva e intercultural	34
Práctica 4: Acompañamiento en la participación y organización estudiantil para el ejercicio ciudadano	36
Práctica 5: Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte	38

# Presentación

## *Apreciado equipo docente:*

Este material busca comunicar elementos esenciales para hacer realidad lo que nuestras y nuestros adolescentes están esperando: una escuela que se concentre en atender sus potencialidades, talentos y necesidades, que valore las diversidades adolescentes en el Perú, producto de su situación geográfica, social, económica, territorial, cultural, lingüística, sexo e identidad de género, edad, condición física o intelectual, entre otras. Toda esta diversidad constituye un gran bagaje que se manifiesta en la interacción educativa; los y las adolescentes enriquecen con sus historias, costumbres, proyectos, perspectivas, prácticas, la vida de la escuela. Con esta mirada compartimos la visión y finalidades de la educación secundaria que se construyeron con muchos actores y contextos, esperamos que puedan dialogar sobre ellas.

Asimismo, se presentan las prácticas claves de cambio que buscan mejorar la pedagogía y la gestión de la escuela secundaria para que, a partir de ellas, puedan iniciar o continuar procesos de mejora en la escuela.

Solo con una actitud reflexiva, crítica e innovadora de la práctica podremos darles a nuestras y nuestros estudiantes una escuela secundaria renovada que contribuya a la formación de ciudadanas y ciudadanos para aportar a una mejor sociedad.

Los animamos e invitamos a este cambio de la escuela secundaria donde cada uno tiene un importante rol. Que su lectura cuestione y dinamice la construcción de una mejor escuela secundaria para nuestros adolescentes.

# Prácticas claves

## PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA educación secundaria

Nuestras escuelas secundarias necesitan implementar cambios importantes si queremos responder a los retos de educar a adolescentes de manera integral y plena, atendiendo sus necesidades, aspiraciones y demandas sociales. Por ello, es imprescindible contar con una visión común de hacia dónde encaminar los esfuerzos educativos.

### 1. VISIÓN, FINALIDADES Y TRANSFORMACIONES EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Con la participación de estudiantes de secundaria del país, docentes, directivos, especialistas, instituciones de la sociedad civil, otros sectores del Estado, de la Academia, la cooperación internacional (Unesco y Unicef), así como expertos en educación y adolescencia, se ha formulado la siguiente visión al 2030 de la educación de adolescentes (Minedu, 2021):

Visión del marco orientador para la atención de adolescentes en educación secundaria

**VISIÓN PARA  
TRANSFORMAR  
LA EDUCACIÓN  
SECUNDARIA**

Formar ciudadanas y ciudadanos con sentido de pertenencia a una comunidad, compromiso con la construcción de una sociedad más justa y solidaria, con respeto y valoración de la diversidad

### ¿CÓMO LOGRAMOS HACER REALIDAD ESTA VISIÓN?

Encaminarnos en ello significa priorizar qué vamos a atender en la educación de adolescentes.

Son cuatro finalidades para atender su formación integral:

- 1) El desarrollo personal y cuidado de uno mismo
- 2) La convivencia en la diversidad, cuidado del otro y el entorno
- 3) La participación para la transformación del entorno y la búsqueda del bien común
- 4) Aprender con autonomía

## FINALIDADES PARA ATENDER LA FORMACIÓN DE ADOLESCENTES

1. Desarrollo personal y cuidado de uno mismo
2. Convivencia en la diversidad, cuidado del otro y del entorno
3. Aprender con autonomía
4. Participación para la transformación del entorno y búsqueda del bien común

### **F1. Desarrollo personal y cuidado de sí mismo**

Todas y todos los adolescentes del país desarrollan capacidades y competencias que les permiten desplegar sus potencialidades y cambios a nivel físico, sexual, de género, cognitivo, social y emocional.

### **F2. Convivencia en la diversidad, cuidado del otro y del entorno**

Todas y todos los adolescentes se relacionan con valoración de la diversidad, de manera justa, equitativa y solidaria. Practican el cuidado y protección de los otros y de su entorno.

### **F3. Aprender con autonomía**

Todas y todos los adolescentes aprenden de las situaciones, experiencias, problemas y de los distintos campos del conocimiento humano de manera autónoma, crítica y estratégica, y reflexionan de forma continua sobre su propia forma de aprender, haciendo uso de sus emergentes potencialidades.

### **F4. Participación para la transformación del entorno y búsqueda del bien común**

Todas y todos los adolescentes aportan al diálogo y deliberación de asuntos públicos, al desarrollo de una convivencia social armoniosa, a una acción ciudadana para la transformación de su entorno y al desarrollo de actividades alineadas a sus aspiraciones, aprovechando creativamente, sosteniblemente y responsablemente los recursos sociales, culturales, naturales y económicos.

## ¿QUÉ TRANSFORMACIONES CLAVES SON NECESARIAS EN NUESTRA EDUCACIÓN SECUNDARIA PARA HACER REALIDAD ESTAS FINALIDADES?

Para hacer realidad estas finalidades, es necesaria una pedagogía centrada en las y los adolescentes, cambios en la escuela secundaria y el sistema educativo.

### Necesitamos

- ▶ Renovar la pedagogía para atender de manera integral a las y los adolescentes peruanos, una pedagogía que promueva el ejercicio de la libertad, la actitud crítica, y la autonomía para ser y pensar
- ▶ Darle un nuevo sentido a la escuela secundaria como espacio de cuidado, contención y protección de las y los estudiantes, donde se aprende y desaprende algunos comportamientos, formas de sentir y de relacionarnos, desde la empatía, el cuidado y el reconocimiento de las diferencias; donde se puede crecer sin ningún tipo de discriminación por origen étnico, género u otro motivo
- ▶ Implementar cambios en el sistema educativo para garantizar que todas y todos los estudiantes puedan completar sus trayectorias escolares y servicios educativos con criterios de calidad, equidad y pertinencia

## **2. PRÁCTICAS CLAVES PARA TRANSFORMAR LA PEDAGOGÍA**

## ¿QUÉ PASOS TENDREMOS QUE DAR?

Para el logro de estas transformaciones, hay un conjunto de prácticas pedagógicas y de gestión que debemos llevar a cabo si queremos ver un cambio profundo y sostenido en nuestras escuelas secundarias.

Vamos a empezar por las prácticas pedagógicas.

Las finalidades de la educación de adolescentes precisadas líneas arriba se materializan en tres aspectos que caracterizan la pedagogía y le dan sentido para guiar la acción.

### ■ **Pedagogía para el aprendizaje autónomo y el pensamiento crítico**

Educamos para el desarrollo de la autonomía adolescente para ser y aprender entendiendo la autonomía como la capacidad de autorregulación de las propias acciones y experiencias. Se trata de educar en la autonomía de pensamiento (pensar por uno mismo), de comportamiento (decidir lo que uno hace) y la autonomía emocional (capacidad de gestionar emociones). Se trata de contribuir en la formación de personas íntegras, capaces de cuestionar las diversas formas de discriminación e injusticia presentes en las situaciones cotidianas, algunas de las cuales son claves para la convivencia y el bienestar como los prejuicios y estereotipos de diversa índole.

### ■ **Pedagogía para el bienestar y la gestión de emociones**

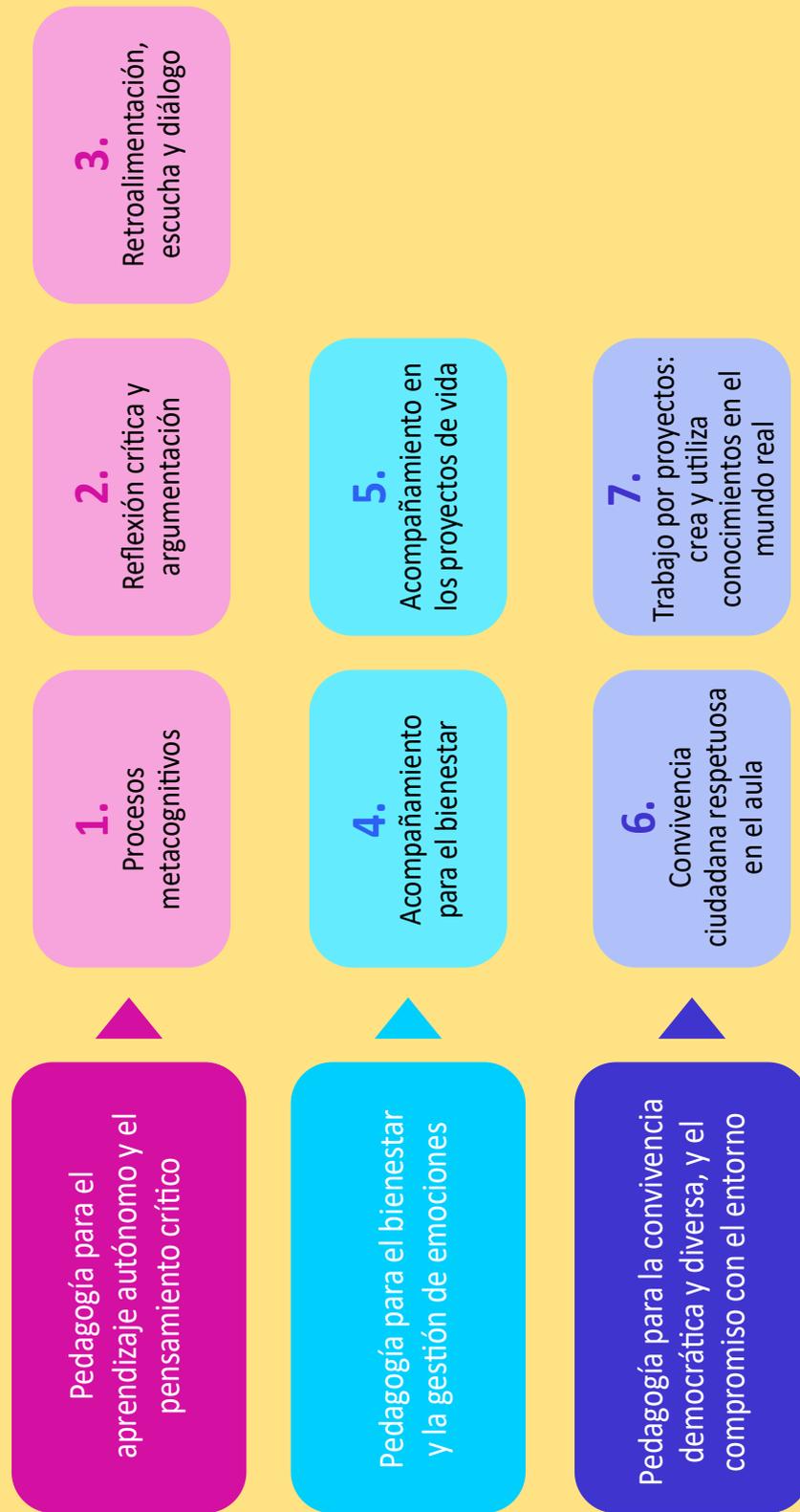
Los retos y tareas de la adolescencia requieren de docentes y comunidades educativas que acompañen a la persona adolescente de manera integral para contribuir a su bienestar, que está en relación con su experiencia de sentirse bien y de tener emociones positivas, y con funcionar bien con todo el potencial para florecer. El bienestar tiene una naturaleza multidimensional: es cognitivo, emocional, social, físico y espiritual.

### ■ **Pedagogía para la convivencia democrática y diversa, y el compromiso con el entorno**

La escuela es un espacio para aprender a ser ciudadanas y ciudadanos, por lo que requiere prácticas permanentes de ejercicio ciudadano. En este proceso, nuestros estudiantes se van formando como sujetos de derechos y responsabilidades. La pedagogía se orientará, entonces, al ejercicio de una participación adolescente transformadora, poniendo en práctica su capacidad crítica, creativa e innovadora a todos los niveles.

Como forma de hacer realidad esta pedagogía para adolescentes, vamos a traducir estos tres aspectos centrales en algunas prácticas concretas. Presta atención a cada una de ellas y relaciónalas con tu práctica docente.

## PRÁCTICAS CLAVES PARA TRANSFORMAR LA PEDAGOGÍA



PRÁCTICA

1

PROCESOS METACOGNITIVOS

*Tengo conocimiento de cómo es mi propia forma de aprender, comprender y saber, así como de regular, controlar y organizar estrategias y habilidades metacognitivas.*



A continuación, te presentamos acciones pedagógicas concretas.

1. Reviso con cada estudiante los logros de aprendizaje y el progreso de las actividades.
2. Solicito que las y los estudiantes expliquen cómo fue su proceso de aprendizaje y que autoevalúen su trabajo.
3. Reflexionamos sobre las estrategias utilizadas y requeridas para enfrentar sus dificultades y superar desafíos.
4. Acompaño a las y los estudiantes en la formulación de sus hipótesis, la expresión de sus puntos de vista y los supuestos que contienen para contrastarlos con la teoría.
5. Sostengo reuniones para apoyar a los estudiantes en la formulación de sus objetivos de aprendizaje, su monitoreo y el análisis crítico de su trabajo.
6. Reflexiono con los estudiantes sobre las motivaciones o emociones que guían su comportamiento, reacciones o compromiso con la tarea.

PRÁCTICA

2

REFLEXIÓN CRÍTICA Y ARGUMENTACIÓN

*Pensar críticamente es reflexionar y decidir qué pensar y qué hacer. Implica desarrollar una posición independiente acerca de un asunto, aprender a juzgar la credibilidad de las fuentes, identificar las conclusiones, razones y supuestos, hacer preguntas clarificadoras adecuadas, tener apertura mental, tratar de estar bien informado, y sacar conclusiones de forma cuidadosa y cuando se tenga la evidencia para hacerlo.*

*Uno de los componentes del pensamiento crítico que se reconoce hoy como determinante está relacionado con el lenguaje y, de manera particular, con la argumentación. Considerar la argumentación como constituyente del pensamiento crítico nos lleva a orientar acciones en función de comprender cómo profesores y estudiantes argumentan en el aula.*



## PRÁCTICA

## 2

A continuación, conoceremos algunas acciones pedagógicas cuya práctica nos ayudará a saber que vamos por buen camino.

1. Promuevo el análisis reflexivo como una práctica permanente en el aula, por ejemplo, sobre comportamientos o expresiones discriminatorias y antidemocráticas en la IE o en los medios de comunicación.
2. Genero espacios para la discusión sobre asuntos públicos sustentados en información y evidencias.
3. Promuevo actividades para el desarrollo de capacidades argumentativas, presentando razones, posturas a favor y en contra frente a un tema o problema, en un clima y ambiente democráticos.
4. Formulo ejemplos, contraejemplos y situaciones hipotéticas para fomentar la discusión y el debate.
5. Pido opiniones y promuevo las discrepancias y la expresión de diversos puntos de vista en un ambiente de confianza y respeto para promover la participación y expresión de todas y todos los estudiantes.
6. Respeto las expresiones de diversos puntos de vista y opiniones; fomento el intercambio de ideas y la discusión.
7. Promuevo el uso responsable de las TIC de manera reflexiva, respetando los derechos de autor y verificando las fuentes de información.

PRÁCTICA

3

RETROALIMENTACIÓN, ESCUCHA Y DIÁLOGO

Con la retroalimentación se busca devolver al estudiante información que describa sus logros o progresos. El aprendizaje se produce mediante ese diálogo de retroalimentación en una interacción dinámica de tres dimensiones: cognitiva, social y afectiva.



A continuación, presentamos prácticas concretas que puedes incorporar en tu día a día.

1. Contrastamos lo requerido por la tarea (cognitiva o de comportamiento), y sus avances y potencialidades.

PRÁCTICA

3

2. Propongo espacios para que entre pares aporten ideas, sugerencias y preguntas al compartir sus trabajos para el logro de sus objetivos, poniendo en juego su creatividad.
3. Conversamos sobre sus acciones y las emociones que las motivan para identificarlas y manejarlas.
4. Ayudo a las y los adolescentes a identificar situaciones que requieren la autorregulación de sí mismos y de sus emociones.
5. Establezco una relación de confianza y respeto al propiciar espacios para escuchar y comentar sobre las acciones, productos y propuestas de las y los estudiantes.
6. Refuerzo en los estudiantes la práctica de la escucha intencional como base de la comunicación democrática.
7. Planifico los momentos de diálogo y retroalimentación formativa grupal e individual para las y los estudiantes.
8. Destaco sus avances y el logro de compromisos asumidos en el aula o individualmente conmigo.
9. Promuevo la expresión de los estudiantes sobre la percepción de su esfuerzo, logros y desafíos.
10. Intercambio ideas con mis colegas sobre estrategias y herramientas para la retroalimentación formativa.

## PRÁCTICA

## 4

## ACOMPañAMIENTO PARA EL BIENESTAR

*El acompañamiento para el bienestar de las y los adolescentes es una tarea formativa que involucra a la persona de manera integral y se relaciona tanto con la experiencia de sentirse bien y de tener emociones positivas, como con funcionar bien con todo el potencial para florecer. El bienestar tiene una naturaleza multidimensional: es cognitivo, emocional, social, físico y espiritual.*



Como sin bienestar no hay forma de aprender, revisa las acciones que puedes llevar a cabo.

1. Me informo sobre el bienestar de las y los adolescentes para acompañarlos en su desarrollo.
  - El bienestar cognitivo, asociado a la experiencia de logro y éxito
  - El bienestar emocional, asociado a la autoconciencia y regulación de las emociones
  - El bienestar social, asociado a experiencias positivas y conexión con otros
  - El bienestar físico, asociado a sentirse seguro y saludable
  - El bienestar espiritual, asociado al sentido de significado y propósito

## PRÁCTICA

## 4

2. Apoyo y acompañamiento los procesos personales de las y los estudiantes, ayudándolos a identificar fortalezas, destacando sus logros y conversando sobre aspectos de mejora.
3. Aplico acciones para ayudar a aquellas/os que necesitan apoyo y los acompaño para superar las dificultades de aprendizaje, dándoles confianza y refuerzo positivo.
4. Promuevo la expresión de emociones y las relaciones de aprecio y valoración entre los estudiantes.
5. Converso con las y los adolescentes sobre su salud y sentimiento de seguridad o riesgos que pudieran estar viviendo como la violencia escolar, la violencia basada en género o cualquier situación que dañe su integridad física, psicológica o temas de salud sexual y reproductiva.
6. Reflexiono con los adolescentes sobre la autorregulación de sí mismos y de sus emociones como parte de un proceso de aprendizaje.
7. Planteo situaciones que promuevan las emociones positivas y el disfrute como parte del bienestar y base de la creatividad, la innovación y la expresión artística.
8. Conjuntamente con el Comité de Gestión del Bienestar, fortalezo el acompañamiento de las y los estudiantes y de sus familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa y la Educación Sexual.
9. Oriento a mis estudiantes en la toma de conciencia sobre las desigualdades que afectan a hombres y mujeres por su género.

PRÁCTICA  
5

ACOMPañAMIENTO EN LOS PROYECTOS DE VIDA

*Consiste en acompañar a las y los adolescentes en el proceso de autoconocimiento, la construcción de un sentido de propósito y la apertura hacia el dominio del futuro en sus direcciones esenciales y en las áreas críticas que requieren decisiones claves.*



Acciones pedagógicas que puedes llevar a cabo

1. Acompaño la construcción de los proyectos de vida de las y los estudiantes y la elaboración de planes para el logro de sus metas y su desarrollo personal.
2. Contribuyo al desarrollo de la autopercepción de las y los adolescentes al contrastar las creencias sobre sí mismos con sus potencialidades.

PRÁCTICA

5

3. Acompaño el proceso de identificación vocacional para encontrar sus alternativas de futuro y el logro de sus propósitos.
4. Acompaño el proceso de autoconocimiento y a encauzar aspiraciones desarrollando una visión de futuro.
5. Refuerzo su sentimiento de pertenencia, de encontrar un propósito para su vida y significado trascendente de sus acciones y decisiones como un proceso de construcción personal.
6. Me esfuerzo por ser un referente empático que ayuda a las y los estudiantes a encontrar sus aspiraciones y avanzar hacia ellas.
7. Establezco relaciones de confianza, actitud dialógica y vínculos de cuidado hacia los adolescentes.
8. Me comunico con respeto, escucho con atención y valoro la diversidad de opiniones, experiencias de vida, características culturales e individuales.

PRÁCTICA  
6

CONVIVENCIA CIUDADANA RESPETUOSA  
EN EL AULA

*La ciudadanía es una condición de la persona que se construye de manera permanente. En este proceso, la persona se va constituyendo como sujeto de derechos y responsabilidades. La ciudadanía se aprende con el ejercicio de una participación transformadora, poniendo en práctica la capacidad crítica, creativa e innovadora.*



A continuación, presentamos prácticas concretas que puedes incorporar en tu día a día.

1. Las normas se acuerdan en un proceso democrático y participativo como una visión compartida sobre cómo quieren convivir.
2. Frente a una situación o conflicto que requiere ser revisado, buscamos soluciones respetuosas para todas y todos
3. Fomento espacios para el debate y la reflexión sobre lo que debe ser normado o regulado; llegamos a acuerdos y establecemos responsabilidades en el aula.

PRÁCTICA

6

4. Practico la disciplina con un enfoque de derechos, estableciendo una relación horizontal con las y los adolescentes.
5. Valoro todos los aportes y expresiones, y proveo retroalimentación grupal o individual de manera respetuosa.
6. Promuevo la autorregulación en el cumplimiento de las normas y acuerdos tomados.
7. Promuevo la práctica de actitudes pacíficas y de diálogo.
8. Identifico y genero la discusión crítica y ética sobre actitudes discriminatorias en el aula y la escuela.
9. Evidencio expresiones cotidianas en el aula, escuela y medios de comunicación que utilizan el lenguaje con una connotación burlesca de minorías o que reproducen estereotipos de género.
10. Aprovecho situaciones concretas para la reflexión sobre la convivencia entre ciudadanas y ciudadanos diversos que comparten similitudes y diferencias.
11. Promuevo interacciones sociales que valoran la convivencia en comunidad y la solidaridad.
12. Aprovecho situaciones, acciones, expresiones cotidianas para promover la reflexión basada en los enfoques transversales como el enfoque de derechos, enfoque de igualdad de género, enfoque de orientación al bien común y el enfoque inclusivo o de atención a la diversidad.
13. Reconozco y valoro los comportamientos, intereses, saberes y necesidades de las y los adolescentes y oriento la construcción de relaciones interpersonales y afectivas en igualdad de género.

PRÁCTICA  
7

TRABAJO POR PROYECTOS: CREA Y UTILIZA CONOCIMIENTOS EN EL MUNDO REAL

*Un proyecto está referido a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se llevan a cabo con el fin de resolver un problema, producir algo o satisfacer alguna necesidad. Hay que enfatizar que la elaboración de un proyecto lleva implícita una visión sistémica, multidimensional o ecológica de un problema o situación determinado, y esto se traduce en importantes aprendizajes para la alumna o el alumno.*



El trabajo por proyectos puede ser complejo, pero es altamente potente para el aprendizaje. Revisa las prácticas propuestas.

1. Debatimos sobre los problemas o preguntas por resolver, buscando posiciones informadas y el sentido de la investigación aplicada por emprender.
2. Permiso que los estudiantes pongan a prueba sus hipótesis sobre el problema a resolver.

PRÁCTICA

7

3. Promuevo que las actividades o productos sean innovadores y tengan un impacto social.
4. Planteo el trabajo por proyectos en mi área curricular de duración variable pero muy nutrido de experiencias y sentido para las y los adolescentes.
5. Promuevo el uso de la tecnología como una herramienta para buscar información, crear nuevos conocimientos y aplicarlos.
6. Permito que los estudiantes se organicen y planifiquen su trabajo con un cronograma.
7. Acordamos las tareas para que sean realizadas en equipo, y sigo atentamente sus propuestas y acciones durante su desarrollo.
8. Promuevo tareas que favorecen el involucramiento de otros estudiantes, docentes y miembros de la comunidad.
9. La evaluación que propongo valora el proceso de avance y progreso de las y los estudiantes.

## Recuerda

Para que tengan resultados esperados, estas prácticas deben llevarse a cabo de manera continua, en diversos contextos, momentos y con mucha perseverancia. Si solo se ejercitan de manera esporádica, difícilmente contribuirán a desarrollar el pensamiento crítico, creativo, el bienestar integral y la generación de una forma de estar en las relaciones de convivencia.

Reflexiono sobre mi práctica como persona y docente comprometido con las y los adolescentes



▶ Mi práctica y creencias favorecen un clima democrático, respetuoso, sin discriminación.

▶ Actúo de manera íntegra, responsable, con un comportamiento ético.

▶ Tengo altas expectativas sobre el logro de las y los adolescentes, y creo en sus potencialidades.

▶ Presto atención al bienestar de las y los adolescentes, y no solo a su desarrollo cognitivo.

**3. PRÁCTICAS CLAVES  
PARA TRANSFORMAR LA  
GESTIÓN ESCOLAR**

## PASAMOS, AHORA, A HABLAR DE LAS PRÁCTICAS CLAVES DE GESTIÓN.

Para que se logre el desarrollo integral adolescente según las finalidades del Marco orientador, se necesita transformar también la escuela secundaria en una organización al servicio de las y los adolescentes. Por ello, serán necesarios cambios en diversos aspectos de la vida de la escuela con el fin de asegurar las condiciones pedagógicas, de bienestar y de soporte con la participación y compromiso de familias y comunidad educativa como institución democrática y autónoma.

En concordancia con la visión y finalidades del marco orientador, existen tres aspectos que caracterizan la gestión de una escuela centrada en las y los adolescentes.

- **LA GESTIÓN DE LA PEDAGOGÍA** se centra en las acciones pedagógicas a cargo del directivo como líder de una institución que forma ciudadanas y ciudadanos, y las acciones que la comunidad docente lleve a cabo como colectivo en busca de medir el avance y tomar acuerdos sobre las prácticas pedagógicas aplicadas.
- **LA GESTIÓN DEL BIENESTAR** pone el énfasis en las acciones para asegurar la formación integral de los sujetos adolescentes.
- **LA GESTIÓN PARTICIPATIVA Y ESTRATÉGICA** involucra a la comunidad educativa, proporciona recursos y brinda soporte.

Son **CINCO** las prácticas clave de gestión que se desprenden de los aspectos mencionados



1. Liderazgo pedagógico, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica
2. Instrumentos de gestión inclusiva en torno al bienestar de los sujetos y que visibiliza a las y los adolescentes
3. Convivencia democrática, inclusiva e intercultural
4. Acompañamiento en la participación y organización estudiantil para el ejercicio ciudadano
5. Gestión de las condiciones organizacionales, operativas y de soporte

Cada una de estas prácticas se concreta en acciones o descripciones que guían la gestión institucional. La gestión se articula estrechamente con la práctica pedagógica. Por ello, estas acciones se refieren a las y los directivos, al trabajo conjunto entre directivos y docentes, y al trabajo de estos con las familias y la comunidad. A modo de resumen, el siguiente gráfico muestra la relación entre las prácticas y los aspectos de la gestión.

**Gráfico: Prácticas claves para la transformar la gestión**



**¡CONOZCAMOS EN QUÉ CONSISTE  
CADA UNA DE ESTAS PRÁCTICAS!**

## PRÁCTICA

## 1

LIDERAZGO PEDAGÓGICO, TRABAJO COLEGIADO  
Y REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA

*El liderazgo pedagógico se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Desde un enfoque transformador de la gestión escolar se promueve el trabajo colegiado con el equipo de docentes sobre la base de la reflexión de la propia práctica que cuestiona lo que se hace, abriéndose a nuevas opciones o alternativas.*



A continuación, te indicamos algunas acciones cuya práctica nos ayudará a saber que vamos por buen camino.

### Gestión de la pedagogía para la ciudadanía

1. Nos reunimos en trabajo colegiado para revisar las Orientaciones para la transformación de la escuela secundaria centrada en el desarrollo integral adolescente para producir nuevos saberes a partir del intercambio.

PRÁCTICA

1

2. Identificamos las formas de trabajar que sean barreras para la participación y/o aprendizaje de los adolescentes.
3. Analizamos las prácticas pedagógicas y de gestión existentes, y cómo estas responden a las necesidades de las y los adolescentes.
4. Como equipo, reflexionamos sobre nuestras prácticas de gestión y planteamos acciones para el ejercicio del diálogo, la negociación y la participación organizada de los adolescentes.
5. Reflexionamos sobre nuestras acciones formativas y cómo estas contribuyen a los comportamientos democráticos de las y los adolescentes y su ejercicio ciudadano.
6. Planteamos el trabajo por proyectos por áreas e interáreas para promover el aprendizaje profundo.
7. Planificamos experiencias de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los adolescentes, y con referencia a los logros de los ciclos VI y VII del Currículo Nacional.
8. Estamos en permanente formación sobre temas relevantes para el desarrollo adolescente (ESI, género, tutoría, uso de entornos digitales), en coordinación con el Comité de Gestión del Bienestar.
9. Trabajamos la estructura de las sesiones de tutoría con el coordinador para complementarlas y articular acciones formativas con los contenidos de las áreas curriculares afines.

## PRÁCTICA

## 2

## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INCLUSIVA EN TORNO AL BIENESTAR DE LOS SUJETOS Y QUE VISIBILIZA A LAS Y LOS ADOLESCENTES

*Los instrumentos de gestión son herramientas o instrumentos que permiten organizar, conducir y evaluar la gestión de la escuela hacia el logro de resultados. En ese sentido, estos instrumentos son herramientas para definir, junto a la comunidad educativa, la dimensión estratégica que tendrá la escuela para lograr el desarrollo de los aprendizajes.*

Con esta herramienta vamos a poder planificar nuestras metas

Y ayudar a los adolescentes en su desarrollo integral



A continuación te presentamos prácticas concretas que pueden incorporar en tu escuela.

1. Hacemos un diagnóstico individual y como equipo de la situación institucional y de nuestro trabajo en relación con las y los adolescentes al inicio del año para identificar problemas y fortalezas.

## PRÁCTICA

## 2

2. Formulamos, revisamos y evaluamos las acciones para el plan de mejora en favor del desarrollo de las y los adolescentes de la IE que incluimos en los instrumentos de gestión institucional.
3. Orientamos a los adolescentes para que aprendan a buscar soluciones que contribuyan a su bienestar a corto y largo plazo.
4. Conjuntamente con el Comité de Gestión del Bienestar y el Comité de Gestión Pedagógica, coordinamos sobre acciones necesarias de abordar con los adolescentes y nos comprometemos con ellas en el plan de mejora para el desarrollo de las y los adolescentes.

**Con familias y comunidad**

5. Damos a conocer a las familias y comunidad los logros y fortalezas de las y los estudiantes y de la institución educativa.
6. Nos comunicamos con las familias y comunidad, y los comprometemos con los objetivos de mejora institucional.
7. Promovemos la autoevaluación del Plan de Mejora Continua (u otro instrumento de gestión), con participación y responsabilidad compartida de docentes, estudiantes, familias y comunidad.
8. Diseñamos acciones formativas sobre temas críticos de la educación de adolescentes y buscamos alianzas para su desarrollo.

### PRÁCTICA 3

## CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA, INCLUSIVA E INTERCULTURAL

*La convivencia democrática e intercultural está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes, y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Las relaciones interpersonales, basadas en el buen trato, son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo, y con respeto por la diversidad.*



El trato amable, respetuoso, y la forma cómo se enfrenten los problemas y conflictos, serán para las y los estudiantes una verdadera constatación de que su escuela es un espacio seguro, inclusivo y respetuoso.

1. Como equipo docente, implementamos acciones y estrategias para atender la diversidad de los adolescentes según sus capacidades y necesidades.

**PRÁCTICA  
3**

2. Tomamos decisiones que incidan en un clima y cultura institucional democráticos.
3. Generamos espacios inclusivos para la expresión de intereses, cultura juvenil e intercambio intergeneracional.
4. Conversamos sobre los conflictos existentes y cómo tratarlos, contribuyendo al desarrollo de la empatía, el autocontrol, la asertividad y el razonamiento moral en las y los adolescentes.
5. Brindamos un trato afectuoso y de valoración a los estudiantes, mostrando conductas éticas que les generan confianza.
6. Establecemos mecanismos institucionales para asegurar una adecuada convivencia inclusiva con estudiantes con discapacidad u orientación sexual diversa y reflexionamos sobre la forma cómo se lleva a la práctica.

**Con familias y comunidad**

7. Convocamos a las familias para emprender acciones que generen un entorno seguro y acogedor para las y los adolescentes.
8. Nos reunimos para tratar temas como el apoyo emocional, educación sexual integral, violencia de género, embarazo adolescente, entre otros.
9. Comprometemos a las familias en el fortalecimiento de la convivencia democrática, inclusiva e intercultural en casa y en la vida cotidiana.
10. Reflexionamos sobre situaciones conflictivas, de discriminación o violencia, y escuchamos distintas voces para encontrar caminos de solución.

## PRÁCTICA

# 4

## PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESTUDIANTIL PARA EL EJERCICIO CIUDADANO

*Una de las características de una gestión democrática es la promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar. Apunta a la construcción de ciudadanos democráticos capaces de reconocer la pluralidad de pensamientos, opiniones, convicciones y visiones del mundo sobre la base de la argumentación y desarrollo del pensamiento crítico.*



Directivos y docentes aseguramos que las y los estudiantes:

1. Elijan entre diferentes opciones, y se sientan libres para opinar, proponer y decidir sobre asuntos que afectan el interés común.
2. Participen en la organización estudiantil con autonomía como medio para actuar y buscar el bien común en la escuela, la comunidad y el país.
3. Se comuniquen expresando desacuerdos y propuestas como alternativas a problemas y necesidades existentes.

## PRÁCTICA

## 4

4. Identifiquen y cuestionen situaciones de desigualdad o violencia de género o de cualquier tipo.
5. Relacionen aspectos de la realidad con vulneración de derechos para cuestionarlos y transformarlos.
6. Respeten la organización y sus normas, las funciones, toma de decisiones y mecanismos de participación.
7. Demuestren agencia en la construcción e implementación del proyecto estudiantil y/o plan de trabajo de la organización.
8. Participen en las asambleas comisiones, y actividades de la organización estudiantil con actitud propositiva y dialogante.
9. Se comprometan con acciones por la inclusión por discapacidad y de no discriminación por ningún motivo.
10. Organicen y participen en actividades culturales, artísticas, deportivas, recreativas, científicas que pongan en juego su creatividad y trabajo en equipo.

**Con familias y comunidad**

11. Reunimos a las familias para que las y los estudiantes les comuniquen sus propuestas de trabajo, así como el impacto de sus acciones en la IE y en la comunidad.
12. Informamos a las familias por qué la organización estudiantil es un espacio de desarrollo y cómo favorece a los adolescentes.
13. Apoyamos a las y los adolescentes a involucrar a familias y comunidad en las acciones de la organización estudiantil.

## PRÁCTICA 5

### GESTIÓN DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, OPERATIVAS Y DE SOPORTE

*Una gestión democrática y transformadora se visibiliza en una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones. Frente a los cambios que viven las y los adolescentes, un rol fundamental de la escuela desde la gestión es acompañarlas/os ofreciéndoles estructura, soporte y contención.*



La generación de condiciones en la escuela y los mecanismos que se generen para la vivencia democrática serán centrales si aspiramos a formar ciudadanas y ciudadanos.

1. Buscamos que el servicio educativo que prestamos atienda al origen sociocultural y lingüístico de las y los estudiantes, y a la diversidad de necesidades educativas.
2. Conjuntamente con el Comité de Gestión del Bienestar, buscamos espacios y mecanismos para proveer soporte a los adolescentes ante situaciones que afecten

PRÁCTICA  
5

su bienestar (violencia, discriminación), de acuerdo a nuestras posibilidades y formación, o lo buscamos en personal especializado.

3. Procuramos una gestión y servicios que ofrezca acogida de las emociones que viven las y los adolescentes en su experiencia escolar, familiar y comunidad.
4. Identificamos a los adolescentes con riesgo de deserción o rezago escolar para implementar acciones preventivas de manera oportuna.
5. Tomamos acciones o adecuaciones para que la institución educativa sea un lugar seguro y protector, libre de violencia y discriminación.
6. Establecemos canales de comunicación y diálogo institucionales para las y los adolescentes que requieran apoyo para enfrentar situaciones de violencia y discriminación.



## Ten presente:

Solo se podrá aspirar a una nueva escuela secundaria con una gestión democrática, con liderazgo, trabajo en equipo, con instrumentos centrados en resultados, que promueve la convivencia pacífica y respetuosa de la diversidad, y que brinda condiciones para que las y los estudiantes se sientan seguros, acogidos y acompañados.

## RESUMIENDO

*La visión de cambio de la educación secundaria requiere vivenciar en nuestras prácticas pedagógicas y de gestión acciones concretas que poco a poco nos conduzcan a la transformación de la escuela con la participación central de las y los adolescentes, los docentes, directivos y los especialistas de las distintas instancias de gestión descentralizada. Todos tenemos un rol en este proceso. Todos somos responsables de su mejora.*

Te invitamos a estudiar esta cartilla personalmente y con tu equipo. Complementa su lectura con la de los manuales ***Orientaciones para la transformación de la escuela secundaria centrada en el desarrollo integral adolescente.***

## REFERENCIAS

Ministerio de Educación del Perú. (2021). Marco orientador para la atención de adolescentes en educación secundaria [Resolución Viceministerial No. 233-2021-MINEDU] (Archivo PDF). <https://bit.ly/3BULrX6>.

Ministerio de Educación del Perú. (2022). Prácticas de cambio para una escuela secundaria centrada en el desarrollo integral adolescente. Documento de trabajo

