



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

FIRMADO POR: QUINTANILLA
GUTIERREZ Luis Alberto FAU
20330611023 hard
Motivo: Firma Digital
Fecha: 20/07/2022 18:49:06 -0500

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

Lima, 20 Jul. 2022

MEMORANDUM MÚLTIPLE N° 0304 -2022-MINEDU/VMGI-DRELM-DIR

A : **Directores de las Unidades de Gestión Educativa Local 01, 02, 03, 04, 05, 06 y 07 de Lima Metropolitana**

Asunto : Se remite las Metas de Aprendizaje, la propuesta de Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) y el Modelo de Certificación Múltiple (MCM) para su implementación en las IIEE de Lima Metropolitana durante la semana de gestión escolar.

Referencia : RDR N° 1269-2022-DRELM

Me dirijo a usted, en atención al documento de la referencia, para comunicarle que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana viene impulsando la implementación de las Metas de Aprendizaje para EBR y EBA, el Modelo de Certificación Múltiple y el Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) en las IIEE de Lima Metropolitana.

Al respecto, se adjunta información sobre las Metas de Aprendizaje y la propuesta de Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) para ser trabajadas en todas las instituciones educativas durante la semana de gestión; así mismo, se comparte la presentación del Modelo de Certificación Múltiple para ser socializada con las instituciones educativas que corresponda. La mencionada información lo podrá encontrar en el siguiente enlace: <https://acortar.link/gyiSsm>

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

LUIS ALBERTO QUINTANILLA GUTIÉRREZ
Director Regional de Educación
de Lima Metropolitana

LAQG/D.DRELM
RHRG/D.OGPEBTP
JVM/EE
MPTV2022-EXT-0023350

www.drelem.gob.pe

Jr. Julián Arce N° 412
Santa Catalina, La Victoria
T: (01) 500 6177

 **Siempre
con el pueblo**



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

Código : 200722366
Clave : E941





Modelo de Gestión Escolar



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Oficina de Gestión
Pedagógica de Educación
Básica y Técnico Productiva

 Siempre
con el pueblo



Desde la DRELM se viene impulsando la construcción de un nuevo **Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA)** que promueva el fortalecimiento de la autonomía de las escuelas y les permita alcanzar mejores resultados.



Para la construcción de esta propuesta se ha tomado en cuenta:

- a. **La normativa vigente** (Ley general de educación, Guía para la gestión escolar, Guía de elaboración PEI-PAT)
- b. **Aportes de jefes y Especialistas de UGEL** (recogidos en un taller regional)
- c. **Aportes de docentes y directores de IIEE** (recogidos en 07 talleres, uno por UGEL)
- d. **Experiencias exitosas internacionales** (países con altos logros en evaluaciones internacionales: Finlandia, Singapur, Corea del Sur, España y Chile)
- e. **Experiencias exitosas desarrolladas en Lima Metropolitana** (visitas in situ a IIEE con logros en su gestión, en coordinación con las UGEL)

Principios del modelo

1. Autonomía
2. Buen clima institucional
3. Innovación
4. Exigencia académica/esfuerzo
5. Comunidad de aprendizaje
6. Mejora continua
7. Enfoque territorial



¿Cómo trabajar los Principios del Modelo?

La implementación del Modelo de Gestión Escolar supone la adopción y desarrollo de un conjunto de prácticas que pongan en marcha los principios identificados. A continuación, presentamos algunas sugerencias de prácticas a implementar:

Principios	Prácticas sugeridas
1. Autonomía	<ul style="list-style-type: none">▪ Definición de la escuela que quieren ser e identificación de los cambios que es necesario hacer en la gestión institucional y pedagógica▪ Actualización de los instrumentos de gestión con participación activa de la comunidad educativa.
2. Buen clima institucional	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.▪ Fortalecimiento y acompañamiento a la organización estudiantil existente.▪ Promoción de nuevas formas de organización estudiantil.▪ Fortalecimiento y orientación a la organización de los Padres de Familia.▪ Recojo de la opinión de docentes, estudiantes y padres de familia en aspectos relevantes para la gestión de la IE.▪ Involucramiento en las actividades de todos los integrantes de la comunidad educativa.

¿Cómo trabajar los Principios del Modelo?

Principios	Prácticas sugeridas
3. Innovación	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de bibliografía actualizada para incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica.▪ Interacción con IIEE que han desarrollado experiencias exitosas e incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica.▪ Implementación de proyectos y actividades innovadoras que respondan a los retos de la IE.
4. Comunidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">▪ Promoción del Trabajo colegiado en todos los grados y niveles.▪ Desarrollo de actividades de capacitación con los Docentes Fortaleza de la IE o REI.▪ Elección de un tipo de Comunidad de Aprendizaje (CAP, CFI, Basada en el enfoque dialógico, etc.) que responda a las características y necesidades de la IE e implementarla.

Principios	Prácticas sugeridas
5. Exigencia / esfuerzo	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientación y acompañamiento a cada estudiante para la formulación y seguimiento de su Proyecto de vida.▪ Orientación a los docentes para la formulación de su Proyecto de Desarrollo Profesional.▪ Desarrollo de Consignas que promuevan el logro de metas institucionales.▪ Implementación de un sistema de monitoreo (Tablero de control u otro) que permita recoger información y tomar decisiones.▪ Rendición de Cuentas a la comunidad respecto al manejo económico y al logro de aprendizajes de los estudiantes.
6. Mejora continua	<ul style="list-style-type: none">▪ Elección de un sistema de Gestión de la Calidad que responda a las características y necesidades de la IE e implementarlo.▪ Desarrollo de un ciclo de Autoevaluación institucional / Plan de mejora institucional que se implemente anual o bianualmente.
7. Enfoque territorial	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaboración del "Mapa de la Riqueza" con las potencialidades económicas, productivas, sociales, ecológicas, etcétera de la localidad, como base de su propuesta pedagógica y de gestión de la IE.▪ Desarrollo de acciones de intercambio de experiencias con IIEE de la REI.▪ Desarrollo de acciones de articulación interinstitucional (MINSA, MIDIS, PNP, Municipio) con instituciones que intervienen el territorio.▪ Desarrollo de acciones de articulación con aliados (<u>ONG's</u>, Universidades, Asociaciones, Empresas, Embajadas, etc.) que intervienen en el territorio.

Ejemplo

PRINCIPIO	PRÁCTICA	ACTIVIDADES
BUEN CLIMA INSTITUCIONAL	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificación del problema (Analizar “Las tres P” Problema-Procesos-Personas)▪ Organizarse e investigar sobre el tema▪ Plantear propuesta para abordar el problema con participación Comunidad Educativa▪ Elaborar Línea de base▪ Implementación de propuesta▪ Monitorear la implementación▪ Evaluación

Ejemplo

PRINCIPIO	PRÁCTICA	ACTIVIDADES
COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	Elección e implementación de una Comunidad de Aprendizaje Profesional	Sensibilización a los docentes Diagnóstico de necesidades formativas y logros de aprendizaje Planificación Ejecución Seguimiento y evaluación

Fases para la implementación del MGEA

- La implementación del Modelo de Gestión Escolar Autónoma debe ser un proceso motivador, participativo y progresivo en el que los distintos integrantes de la Comunidad educativa vayan aportando, a partir del diálogo y la reflexión, a la construcción de su propio modelo.
- Este proceso, consideramos, debe desarrollarse en cuatro momentos: Soñar, Generar condiciones, Implementar y Evaluar.

1. Soñar

- En esta etapa la IE debe vislumbrar la escuela que quiere ser y qué cambios tiene que implementar para lograrlo. Debe plantearse si hay formas diferentes y mejores de gestionar la IE y si hay formas más eficientes para promover los aprendizajes de los estudiantes.
- Fruto de esta reflexión deben atisbarse nuevas formas de organización, nuevas estrategias y metodologías y/o nuevas formas de relacionarse.
- En esta etapa es necesario incorporar la voz y opinión de los estudiantes y la de los padres de familia.

2. Generar condiciones

Luego de la sensibilización con la Comunidad educativa, el siguiente paso es generar las condiciones para la implementación. En esta etapa se debe:

- **Actualizar los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RI) incorporando las acciones identificadas para la implementación del modelo.**
- **Identificar los requerimientos o condiciones necesarias para implementar los cambios.**

Por ejemplo, si una IE decide adoptar **aulas funcionales** para fortalecer el desarrollo de competencias específicas (aula de comunicación, aula de ciencias, aula de arte, etc.), esto supone, entre otras cosas: **habilitar ambientes, proveer el mobiliario, realizar inducción a los docentes para el óptimo aprovechamiento de los espacios, establecer horarios, elaborar orientaciones para los estudiantes, etc.**

3. Implementar

- La implementación de una primera etapa debe desarrollarse entre agosto y diciembre de 2022.
- Se debe establecer un conjunto de indicadores y metas a alcanzar.
- Se debe desarrollar una Línea de base (LdB) con indicadores medibles y que recoja, también, la percepción de docentes, estudiantes y padres de familia.
- Una segunda fase debe desarrollarse desde el primer día hábil del año 2023. Es necesario planificarla con detalle estableciendo indicadores y organizando un sistema de monitoreo y de soporte a la toma de decisiones.

4. Evaluar

- Desarrollada la primera fase en el 2022, es necesario hacer una **evaluación de la implementación**, identificando **factores de éxito** (que expliquen porqué se obtuvo los resultados esperados) y **lecciones aprendidas** (que permitan identificar las razones o dificultades que determinaron un logro parcial o la ausencia de logros).
- La implementación debe **evaluarse al menos trimestralmente**, para garantizar que su ejecución se desarrolle conforme a lo programado y se alcancen las metas planteadas.
- Una vez hecho el balance se debe **reajustar la propuesta y cronogramar las actividades a desarrollar en la segunda fase**.
- Debe hacerse sobre la base de indicadores y la **LdB**, contar con instrumentos adecuados.

CRONOGRAMA 2022

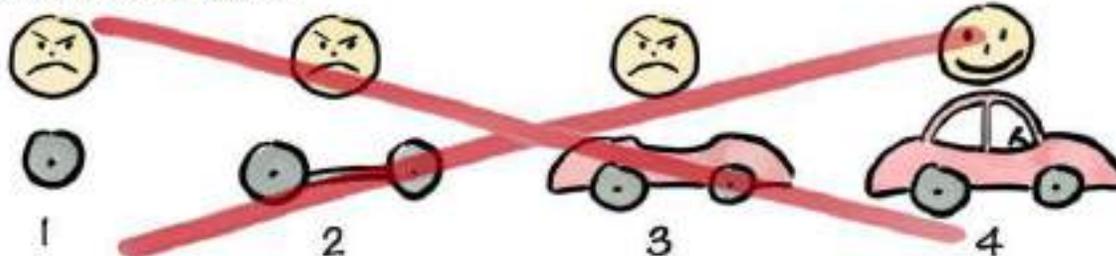
FASE	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Soñar	X				
Generar condiciones	X				
Implementar		X	X	X	
Evaluar					X

CRONOGRAMA 2023

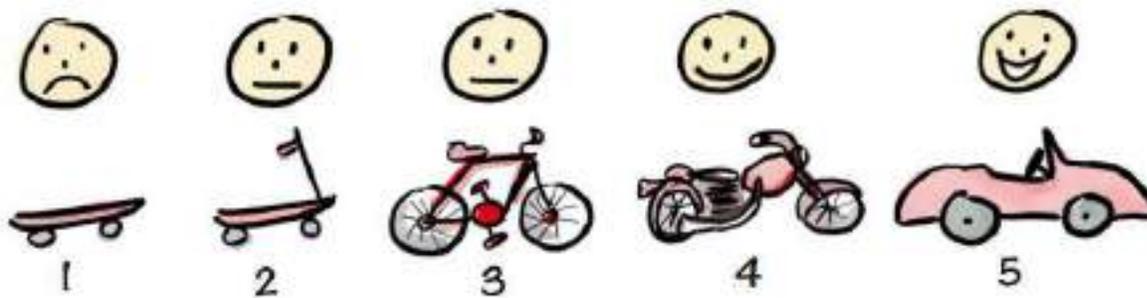
FASE	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Soñar	X									
Generar condiciones	X									
Implementar		X	X	X	X	X	X	X	X	
Evaluar			X			X				X

Tenemos que iniciar el cambio hoy

Not like this....



Like this!







ANEXO 01

IMPLEMENTACIÓN DE LAS METAS DE APRENDIZAJES EN LAS IIEE DE LIMA METROPOLITANA

I. METAS DE APRENDIZAJE

¿Qué son?

Las Metas de Aprendizaje para Lima Metropolitana son aprendizajes enfatizados de las competencias priorizadas según necesidades y demandas identificadas. Están expresados para cada edad o grado en las modalidades de EBR y EBA. Expresan de manera clara y entendible lo que nuestros estudiantes deben aprender prioritariamente durante el año escolar.

¿Para qué sirve?

Son un referente importante para los procesos de planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes.

II. SUGERENCIA PARA EL TRABAJO EN LAS IIEE

La implementación de las Metas de Aprendizaje está asociada a prácticas y estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el marco del enfoque por competencias y el enfoque formativo de la evaluación, que además garanticen la atención pertinente de las y los estudiantes de acuerdo con sus intereses, características, necesidades; así como en atención a las demandas del entorno. Por esa razón, es importante que cada IIEE asuma las Metas de Aprendizaje como un compromiso con la mejora de los aprendizajes.

2.1. Análisis colegiado de las Metas de Aprendizaje

Un primer paso que toda IIEE debe realizar es el análisis de las Metas de Aprendizaje en una reunión colegiada. La ruta para este análisis lo define el equipo directivo garantizando que se promueva reflexión en el equipo docente y compromiso hacia el logro de estas Metas de Aprendizaje. Algunas interrogantes que nos podrían ayudar en este análisis:

- ¿Qué son las Metas de Aprendizaje?
- ¿Qué aprendizajes propone?
- ¿Cómo se relaciona con el CNEB?
- ¿Cómo nos puede servir estas Metas de Aprendizaje en nuestro trabajo como docentes?
- ¿Cuál es la importancia de tener Metas de Aprendizaje?
- ¿Cómo nos puede ayudar en el trabajo con las familias y la comunidad?

2.2. Jornada de reflexión pedagógica sobre las Metas de Aprendizaje

El equipo directivo con el Comité de Gestión Pedagógica de la IE, planifica una reunión de trabajo en la que participan todos los directivos y docentes de la institución educativa con el propósito de analizar los resultados de la evaluación diagnóstica y reflexionar sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes. Este proceso de análisis debe ser observado y trabajado desde las Metas de Aprendizaje; asimismo, es importante que se diseñen, de



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

manera conjunta, acciones de mejora para el logro de estas Metas de Aprendizaje durante el segundo semestre del año 2022.

Esta Jornada Pedagógica de Reflexión debe ser una actividad de análisis, autoevaluación, y reflexión que realiza la institución educativa para identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar, a través de un Plan de Acción de Mejora de los Aprendizajes teniendo en cuenta el logro de las Metas de Aprendizaje.

La Jornada Pedagógica de Reflexión es importante porque hace posible:

- Asumir las metas de aprendizaje como un compromiso con la educación.
- Identificar estrategias para que ningún estudiante se quede atrás.
- Establecer compromisos de los diversos actores que permita lograr las metas de aprendizajes planteadas.
- Establecer estrategias de comunicación del Plan a las familias y comunidad.

2.3. Generación de espacios de trabajo colegiado sobre Metas de Aprendizaje

En las IIEE se deben promover la generación de espacios de trabajo colegiado sobre las Metas de Aprendizaje. Estas actividades y acciones del trabajo colegiado deben responder a las necesidades de la IE, a los acuerdos que se han asumido entre los docentes y directivos sobre el análisis y evaluación del logro de las Metas de Aprendizaje. El trabajo colegiado debe ser permanente en la institución. Estos espacios permiten reflexionar, analizar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan las prácticas pedagógicas de los docentes en función de las Metas de Aprendizajes. Además, deben favorecer el intercambio de experiencias para el logro de las Metas de Aprendizaje.

El trabajo colegiado permite garantizar la planificación de experiencias de aprendizaje con base en las características, intereses y necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes, así como la mediación y evaluación para el desarrollo de sus competencias y teniendo como norte las Metas de Aprendizaje. Para ello, es importante propiciar un ambiente de cooperación, comunicación, escucha, intercambio e intereses comunes, teniendo como base la participación comprometida y democrática.

2.4. Monitoreo a la práctica pedagógica sobre la implementación de las Metas de Aprendizaje

En el marco de la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje es necesario realizar el monitoreo de las prácticas pedagógicas de los docentes teniendo en cuenta la implementación de las Metas de Aprendizaje. Es importante, hacer uso de instrumentos consensuados con las y los docentes basados en el MBDD, con la finalidad de contar con información de



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

su desempeño al planificar, mediar y evaluar el aprendizaje (Metas de Aprendizaje), que permita la reflexión y mejora continua.

Durante el monitoreo pedagógico del segundo semestre del año se debe considerar las siguientes acciones:

- Observar periódicamente la práctica pedagógica haciendo uso de instrumentos para el recojo de información.
- Registrar las evidencias de la práctica docente, de la manera más objetiva, literal y descriptiva posible.
- Categorizar las evidencias, lo que supone organizar o esquematizar la información registrada.
- Sistematizar los resultados de las observaciones de aula.
- Priorizar los aspectos de mejora en función a los compromisos establecidos, las Metas de Aprendizaje, el progreso del docente, necesidades de la IE, etc.
- Realizar estrategias de fortalecimiento del desempeño docente, como el trabajo colegiado o el acompañamiento pedagógico.

2.5. Implementación de estrategias comunicacionales o de difusión de las Metas de Aprendizaje

El equipo directivo promueve espacios que facilitan la interacción entre los distintos actores educativos (docentes, directivos, familias, entre otros). Estos espacios están orientados a propiciar y fortalecer un buen clima institucional, permitiendo dialogar, analizar y reflexionar sobre las Metas de Aprendizaje y las estrategias de implementación.

Acciones sugeridas:

- Reuniones, jornadas, encuentros y/o asambleas dirigidas a las familias para brindar mayor información sobre las Metas de Aprendizaje.
- Actividades orientadas a la difusión de aspectos claves de las Metas de Aprendizaje.
- Actividades dirigidas a cada actor educativo con el fin de fortalecer la apropiación de las Metas de Aprendizaje, el buen clima institucional y el trabajo colaborativo.

2.6. Implementación de acciones formativas

Los equipos directivos empoderan a los diferentes actores educativos sobre los aspectos o procesos claves de la implementación de las Metas de Aprendizaje, generando actitud autocrítica y reflexiva sobre las necesidades formativas en el marco de una cultura de mejora y transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión. Las estrategias que promueve:

A) Estrategia grupal-institucional

- Promueve espacios de trabajo colegiado: Grupos de Interaprendizaje y talleres



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

B) Estrategia individual

- Desarrollo de acciones de acompañamiento

Las IIEE o programas educativos desarrollan prácticas pedagógicas y de gestión que respondan a las características, las necesidades de aprendizaje y los intereses de los estudiantes, considerando el contexto familiar, local y regional, así como el del aula y de la IE o programa educativo al que pertenece. Para ello:

- Diagnostican, con participación de todos sus actores, el estado de sus prácticas pedagógicas y de gestión en relación al logro de las Metas de Aprendizaje.
- Plantea mejoras a partir de este diagnóstico.
- Establecen las necesidades de asistencia técnica y formación continua.

2.7. Evaluación y balance de las Metas de Aprendizaje

A lo largo de un año escolar, los estudiantes van logrando diversos aprendizajes cuyos procesos no siempre son vistos por la comunidad educativa. En ese contexto, la Evaluación y el Balance de las Metas de Aprendizaje representa un momento clave por la Mejora de los Aprendizajes, ya que implica un tiempo para la toma de conciencia por parte de toda la comunidad educativa, de dichos procesos. Se busca demostrar y consolidar los logros alcanzados por los estudiantes en las Metas de Aprendizaje; así como identificar las dificultades que se dan en el desarrollo del aprendizaje y establecer las estrategias para la mejora.

La evaluación y el balance de las Metas de Aprendizaje, permite:

- Tomar conciencia de los procesos que viven los y las estudiantes para la adquisición de sus aprendizajes.
- Informar a los padres y madres de familia y a la comunidad en general sobre los aprendizajes alcanzados por los y las estudiantes y qué está haciendo la institución educativa para que nadie se quede atrás.
- Identificar las dificultades que se dan en el proceso, es una oportunidad clave para replantear estrategias que ayuden al logro de los aprendizajes.
- Evidenciar el impacto de un mejor desempeño pedagógico orientado al incremento de logros de aprendizajes y al fomento de una institución educativa motivadora y participativa. Porque refuerza los compromisos asumidos por directores, instituciones educativas, padres y madres de familia y estudiantes; y revisa el cumplimiento de roles y responsabilidades asumidos



III. SUGERENCIA PARA EL TRABAJO EN EL AULA

3.1. Evaluación para la mejora de los aprendizajes:

La evaluación es un proceso sistemático permanente mediante el cual se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. Supone tener una mirada personalizada a cada estudiante, realizar un análisis profundo del proceso de aprendizaje y ajustar la enseñanza para atenderlos de manera pertinente teniendo como referente las Metas de Aprendizaje.

En la IE se debe asegurar que la evaluación se enmarque en el enfoque formativo y que se considere como punto de partida y orientador de las prácticas pedagógicas (planificación y conducción – mediación).

Para ello, durante el segundo semestre se espera que las y los docentes:

- Evalúen con base a información recopilada a través de distintas fuentes y evidencias de aprendizaje.
- Planteen situaciones retadoras que permitan a las y los estudiantes una actuación en contexto para evaluar el desarrollo de sus competencias.
- Establezcan criterios de evaluación y aseguren su comprensión por parte de las y los estudiantes favoreciendo su autonomía y autorregulación en el proceso de aprendizaje.
- Utilicen diversos métodos, técnicas e instrumentos que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados.
- Recojan y analicen evidencias de aprendizaje con base a criterios de evaluación.
- Sistematicen los resultados obtenidos, registrando los progresos de aprendizaje de las y los estudiantes, para la toma de decisiones de manera oportuna.
- Reflexionen sobre lo que han logrado aprender las y los estudiantes, los procesos que se desarrollaron para lograr el aprendizaje esperado, los recursos que utilizaron, las dificultades que se presentaron y cómo las superaron.
- Brinden retroalimentación oportuna y respetuosa, basándose en las evidencias de aprendizaje, por medio de preguntas, ejemplos y situaciones, usando diversas formas de retroalimentación para generar reflexión y la identificación de lo que han logrado, lo que necesitan mejorar y el origen de sus errores en relación a las Metas de Aprendizaje.
- Comuniquen de manera oportuna y pertinente información sobre el proceso de aprendizaje (avances, dificultades) a las y los estudiantes y a las familias en relación a las Metas de Aprendizaje.



3.2. Mediación de los aprendizajes:

La mediación docente implica una conducción cuidadosa del proceso de aprendizaje, donde la atenta observación del/de la docente y el acompañamiento que brinde, permita al/a la estudiante progresar en el desarrollo de sus competencias teniendo en cuenta las Metas de Aprendizaje.

A continuación, se presenta algunos aspectos importantes a considerar en la práctica docente que permitirán atender a las y los estudiantes para que alcancen los aprendizajes esperados:

- Revisar información sobre las y los estudiantes y sus familias: aprendizajes, recursos y acceso a internet, situación familiar o comunitaria, formas de aprender, características socioculturales y lingüísticas, situación de acceso a servicios constitutivos (salud, alimentación, identificación y buen trato), etc.
- Asegurar que las y los estudiantes comprendan las experiencias de aprendizaje, lo que aprenderán y cómo serán evaluados.
- Recoger y analizar evidencias de aprendizajes.
- Brindar retroalimentación oportuna con calidez, serenidad y respeto, atendiendo las diferentes características, fortalezas y barreras.
- Promover la reflexión y espacios de autoevaluación y coevaluación de acuerdo al nivel de pensamiento.
- Atender y apoyar de manera diferenciada y oportuna a las y los estudiantes de acuerdo a sus características socioculturales y lingüísticas, fortalezas y barreras de aprendizaje, respetando sus estilos y ritmos de aprendizaje, planteando diversas estrategias y recursos educativos.
- Propiciar el desarrollo del razonamiento, la creatividad, el pensamiento crítico, así como la investigación y el trabajo autónomo.
- Promover el interés, la indagación, curiosidad, innovación y la búsqueda de soluciones alternativas.
- Promover el desarrollo de valores y actitudes en el marco de los enfoques transversales a partir de las situaciones planificadas y las emergentes.
- Propiciar el diálogo democrático e intercultural para el intercambio de ideas entre las y los estudiantes (en equipo o plenaria).
- Utilizar y proporcionar una variedad de materiales y tecnologías, considerando las características, fortalezas, barreras y apoyos requeridos en el aprendizaje de las y los estudiantes, para lograr los propósitos establecidos.
- Propiciar el aprendizaje colaborativo y cooperativo, organizando el trabajo con distintas agrupaciones.
- Realizar actividades que aseguren la participación efectiva de las y los estudiantes y ejerciten la toma de decisiones.
- Generar condiciones para el desarrollo del aprendizaje autónomo.
- Responder con pertinencia ante situaciones difíciles e inesperadas que se presenten, pudiendo hacer variaciones respecto a la



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

planificación inicial y variar de estrategia y metodología, evaluando las opciones desde una mirada amplia y creativa de las alternativas disponibles.

- Utilizar un lenguaje claro y sencillo, pero con rigurosidad conceptual, valiéndose de ejemplos y mostrando apertura y sincera valoración por los pedidos de una nueva explicación frente a las preguntas de las y los estudiantes.

3.3. Espacios educativos de calidad para promover Aprendizajes para la Vida

Los espacios educativos de calidad son aquellos que responden a las distintas necesidades educativas de los niños y adolescentes de diversa procedencia sociocultural y que abren oportunidades de convivencia donde se relacionan tanto los educadores con los estudiantes, así como con la familia y la comunidad.

El aprendizaje escolar tiene como espacio principal los ambientes de la escuela, sin embargo, es conveniente mirar a la comunidad, el barrio, la ciudad como un espacio alternativo y auténtico de aprendizaje para los estudiantes. De acuerdo al tipo de institución educativa aparecen espacios representativos como: el aula, la biblioteca, el patio de recreo, los pasadizos, el laboratorio, el aula de cómputo, etc., los mismos que requieren acondicionarlos en función de las necesidades e intereses de los estudiantes en la direccionalidad de desarrollar aprendizajes en un contexto que facilite el encuentro para compartir vivencias y generar interacciones con seguridad, comodidad y bienestar.

Los espacios que ofrecen oportunidades de aprendizaje en la comunidad, son:

- Los espacios educativos o comunitarios son los que se construyen y organizan para acciones de recreación, encuentro intergeneracional, transmisión cultural, etc. en una comunidad o ciudad.
- Están destinados a promover: visitas, recorridos, investigaciones, entrevistas a personalidades de la comunidad:
 - ✓ Un parque temático.
 - ✓ Las ferias.
 - ✓ Un parque de recreación.
 - ✓ Un zoológico.
 - ✓ Un museo.
 - ✓ Un parque, un bosque para caminar correr, esconderse.
 - ✓ Una biblioteca.
 - ✓ Una ludoteca.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

ANEXO 02 Modelo de Gestión Escolar

Desde la DRELM se viene impulsando la construcción de un nuevo Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) que promueva el fortalecimiento de la autonomía de las escuelas y les permita alcanzar mejores resultados.

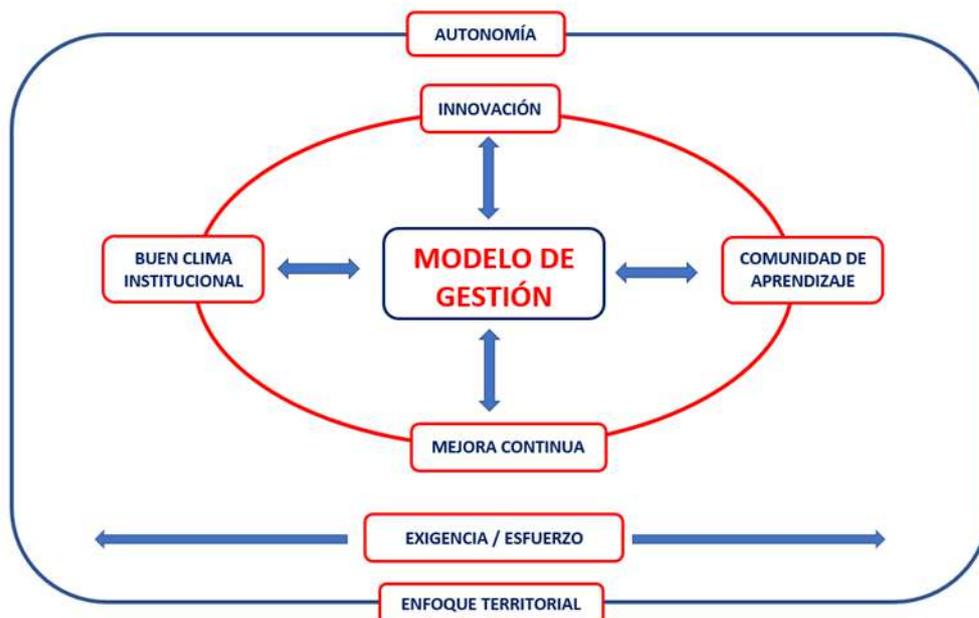
Para la construcción de esta propuesta se ha tomado en cuenta:

- La normativa vigente** (Ley general de educación, Guía para la gestión escolar, Guía de elaboración PEI-PAT)
- Aportes de jefes y Especialistas de UGEL** (recogidos en un taller regional)
- Aportes de docentes y directores de IIEE** (recogidos en 07 talleres, uno por UGEL)
- Experiencias exitosas internacionales** (países con altos logros en evaluaciones internacionales: Finlandia, Singapur, Corea del Sur, Chile)
- Experiencias exitosas desarrolladas en Lima Metropolitana** (visitas in situ a IIEE con logros en su gestión, en coordinación con las UGEL)

Luego de consolidar la información recogida, identificamos 7 **principios** que caracterizan a los sistemas y experiencias exitosos:

- Autonomía**
- Buen clima institucional**
- Innovación**
- Comunidad de aprendizaje**
- Exigencia académica y esfuerzo**
- Mejora continua**
- Enfoque territorial.**

Estos principios no son aislados, sino que se articulan e interactúan como se puede apreciar en el siguiente gráfico:





¿Cómo trabajar los principios del Modelo de Gestión?

La implementación del Modelo de Gestión Escolar supone la adopción y desarrollo de un conjunto de prácticas que pongan en marcha los principios identificados. A continuación, presentamos algunas sugerencias de prácticas a implementar:

Principios	Prácticas sugeridas
1. Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de la escuela que quieren ser e identificación de los cambios que es necesario hacer en la gestión institucional y pedagógica ▪ Actualización de los instrumentos de gestión con participación activa de la comunidad educativa.
2. Buen clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos. ▪ Fortalecimiento y acompañamiento a la organización estudiantil existente. ▪ Promoción de nuevas formas de organización estudiantil. ▪ Fortalecimiento y orientación a la organización de los Padres de Familia. ▪ Recojo de la opinión de docentes, estudiantes y padres de familia en aspectos relevantes para la gestión de la IE. ▪ Involucramiento en las actividades de todos los integrantes de la comunidad educativa.
3. Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de bibliografía actualizada para incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica. ▪ Interacción con IIEE que han desarrollado experiencias exitosas e incorporar, adaptar, recrear, los principios, actividades, prácticas y micro prácticas que sean pertinentes, tanto a nivel de gestión institucional como de gestión pedagógica. ▪ Implementación de proyectos y actividades innovadoras que respondan a los retos de la IE.
4. Comunidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción del Trabajo colegiado en todos los grados y niveles. ▪ Desarrollo de actividades de capacitación con los Docentes Fortaleza de la IE o REI. ▪ Elección de un tipo de Comunidad de Aprendizaje (CAP, CFI, Basada en el enfoque dialógico, etc.) que responda a las características y necesidades de la IE e implementarla.
5. Exigencia académica / esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación y acompañamiento a cada estudiante para la formulación y seguimiento de su Proyecto de vida. ▪ Orientación a los docentes para la formulación de su Proyecto de Desarrollo Profesional. ▪ Desarrollo de Consignas que promuevan el logro de metas institucionales. ▪ Implementación de un sistema de monitoreo (Tablero de control u otro) que permita recoger información y tomar decisiones. ▪ Rendición de Cuentas a la comunidad respecto al manejo económico y al logro de aprendizajes de los estudiantes.



Principios	Prácticas sugeridas
6. Mejora continua	<ul style="list-style-type: none">▪ Elección de un sistema de Gestión de la Calidad que responda a las características y necesidades de la IE e implementarlo.▪ Desarrollo de un ciclo de Autoevaluación institucional / Plan de mejora institucional que se implemente anual o bianualmente.
7. Enfoque territorial	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaboración del "Mapa de la Riqueza" con las potencialidades económicas, productivas, sociales, ecológicas, etcétera de la localidad, como base de su propuesta pedagógica y de gestión de la IE.▪ Desarrollo de acciones de intercambio de experiencias con IIEE de la REI.▪ Desarrollo de acciones de articulación interinstitucional (MINSA, MIDIS, PNP, Municipio) con instituciones que intervienen el territorio.▪ Desarrollo de acciones de articulación con aliados (ONG's, Universidades, Asociaciones, Empresas, Embajadas, etc.) que intervienen en el territorio.

Etapas para la implementación del Modelo de Gestión

La implementación del Modelo de Gestión debe ser un proceso participativo, motivador y progresivo en el que los distintos integrantes de la Comunidad educativa vayan aportando, a partir de la reflexión y el entusiasmo, a la construcción de su propio modelo.

Este proceso, consideramos, debe desarrollarse en cuatro momentos:

1. Soñar

En esta etapa la IE debe vislumbrar la escuela que quiere ser y qué cambios tiene que implementar para lograrlo. Debe plantearse si hay formas diferentes y mejores de gestionar la IE y si hay formas más eficientes para promover los aprendizajes de los estudiantes.

Fruto de esta reflexión deben atisbarse nuevas formas de organización, nuevas estrategias y metodologías y/o nuevas formas de relacionarse.

También debe elaborarse un "mapa de la riqueza" identificando las fortalezas internas y las potencialidades (académicas, productivas, comerciales, turísticas) de su territorio.

Respecto a las fortalezas internas, si al interior de una IE hay docentes con experiencia especializada (por ejemplo, en capacitación, elaboración de materiales o tratamiento de problemas de aprendizaje) este potencial debe ser aprovechado para fortalecer los desempeños de toda la IE, a través de talleres de capacitación, observación entre pares, o el establecimiento de una comunidad de aprendizaje profesional.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

En lo concerniente a las potencialidades que ofrece un territorio, si una IE queda, por ejemplo, cerca de alguna zona con gran dinamismo económico (Parque industrial de Villa el Salvador, Emporio comercial de Gamarra, Mercado de frutas, etc.) debe articularse con ella ya sea a través de los cursos de EPT o de ofrecer servicios complementarios: vender bolsas ecológicas a los compradores, elaborar mermeladas, hacer etiquetas, etc.

En esta etapa es necesario incorporar la voz y opinión de los estudiantes y la de los padres de familia.

Una vez definido el sueño se debe desarrollar jornadas de sensibilización con la comunidad educativa y local para recoger aportes e involucrarlos en la implementación.

La sensibilización puede estructurarse en tres momentos:

- a. Presentación de la propuesta.
- b. Reflexión colectiva.
- c. Establecimiento de compromisos y acciones a desarrollar.

2. Generar condiciones

Luego de la sensibilización con la Comunidad educativa, el siguiente paso es generar las condiciones para la implementación. En esta etapa se debe:

- Actualizar los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RI) incorporando las acciones identificadas para la implementación del modelo.
- Identificar los requerimientos o condiciones necesarias para incorporar los cambios.

Por ejemplo, si una IE decide adoptar aulas funcionales para fortalecer el desarrollo de competencias específicas (aula de comunicación, aula de ciencias, aula de arte, etc.), esto supone, entre otras cosas: habilitar ambientes, proveer el mobiliario, realizar inducción a los docentes para el óptimo aprovechamiento de los espacios, establecer horarios, elaborar orientaciones para los estudiantes, etc.

3. Implementar

- La implementación de una primera etapa debe desarrollarse entre agosto y diciembre de 2022.
- Se debe establecer con claridad un conjunto de indicadores y metas a alcanzar.
- Se debe desarrollar una línea de base (LdB)
- La LdB debe considerar indicadores medibles y también la percepción de docentes, estudiantes y padres de familia.
- Debe definir



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

- La segunda fase debe desarrollarse desde el primer día hábil del año 2023. Es necesario planificarla con detalle estableciendo indicadores y organizando un sistema de monitoreo y de soporte a la toma de decisiones.
- La implementación debe evaluarse al menos trimestralmente, para garantizar que su ejecución se desarrolle conforme a lo programado y se alcancen las metas planteadas.

4. Evaluar

Desarrollada una primera fase en el 2022, es necesario hacer una evaluación de la implementación, identificando factores de éxito (que expliquen por qué se obtuvo los resultados esperados) y lecciones aprendidas (que permitan identificar las razones o dificultades que determinaron un logro parcial o la ausencia de logros).

Una vez hecho, el balance se debe reajustar la propuesta y cronogramar las actividades a desarrollar en el 2023.



PERÚ

Ministerio
de EducaciónViceministerio de
Gestión InstitucionalDirección Regional
de Educación
de Lima MetropolitanaOficina de Gestión
Pedagógica de la Educación
Básica y Técnico Productiva

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

Momento	Actividades	Tiempo	Recursos	
"Nuestra historia de éxito"	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) solicita a los participantes que formen grupos de 4 o 5 integrantes, escojan un logro obtenido por la IE y contesten en un papelógrafo las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> ¿Por qué obtuvimos este logro? ¿Qué valores, actitudes y conductas nos ayudaron a obtenerlos? ¿Somos capaces de obtener logros similares o mayores en el futuro? ¿Por qué? A continuación, cada grupo presenta al plenario sus respuestas. El director(a) comenta los trabajos presentados resaltando las siguientes Ideas Fuerza: <p><i>"A lo largo de su historia, nuestra IE ha obtenido logros en los que todos hemos participado"</i> <i>"Los logros han sido posibles gracias al trabajo en equipo, la constancia, la innovación, etc."</i></p> 	20m	Papelógrafos Plumones de colores Masking tape	
		20m		
		10m		
Nuestra identidad	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) solicita a los participantes que visualicen el video "Hijo de hombre" https://www.youtube.com/watch?v=Gz3ktkSJtJ0 Luego, les solicita que en plenario contesten las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo fue el proceso de Tarzán de convertirse en hombre? ¿Fue un camino lleno de éxitos? ¿Cómo reaccionó frente a las adversidades? El director(a) lee el siguiente texto: <p><i>"Al igual que Tarzán, todas las personas y las IIEE buscamos una identidad, algo que sea nuestro sello distintivo, que permita que los demás nos reconozcan y perfile el rol que cumplimos en la sociedad. Este es un proceso que se va desarrollando y fortaleciendo a lo largo de toda la vida. Las IIEE no somos ajenas a este hecho por lo que es conveniente revisar cada cierto tiempo los procesos que configuran nuestra identidad"</i></p> Luego, solicita comentarios de dos o tres participantes. A continuación, solicita que en grupos de 4 o 5 integrantes contesten las siguientes preguntas: <p>¿Qué nos caracteriza? ¿Qué nos diferencia de otras IIEE? ¿Cómo nos vemos institucionalmente en tres, cinco, diez años?</p> Un representante de cada grupo expone al plenario 	3m	Video Proyector multimedia	
		12m		
			20m	Texto
			20m 15m	



PERÚ

Ministerio
de EducaciónViceministerio de
Gestión InstitucionalDirección Regional
de Educación
de Lima MetropolitanaOficina de Gestión
Pedagógica de la Educación
Básica y Técnico Productiva

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) comenta los trabajos presentados, luego presenta la visión y misión actuales de la IE y les solicita revisarlas para trabajarlas en las siguientes sesiones. 		Visión y Misión de la IE
--	---	--	--------------------------

DÍA 2: SOÑAR

Momento	Actividades	Tiempo	Recursos
Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) da la bienvenida a los participantes y presenta el propósito de la reunión: sensibilizar a los integrantes de la comunidad educativa respecto a los beneficios de implementar un modelo de gestión escolar autónoma. A continuación, el director(a) solicita a dos o tres participantes que relaten lo trabajado en la sesión anterior. El director(a) complementa los relatos, recordando las Ideas fuerza identificadas en la primera sesión. 	10m 10m 5m	Diapositiva



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

EI MGEA	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) presenta el Modelo de Gestión Escolar Autónoma (MGEA) propuesto por la DRELM 	30m	PPT					
	<ul style="list-style-type: none"> Luego, solicita que en grupos de 4 o 5 integrantes respondan las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo venimos trabajando los principios propuestos en nuestra IE? ¿Qué principios deberíamos priorizar? ¿Por qué? <p><i>Nota: puede asignar a cada grupo tres principios diferentes</i></p> 	45m	Plumones, Papelógrafos Masking tape					
	<ul style="list-style-type: none"> Un representante de cada grupo presenta lo trabajado. 	20m	PPT					
	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) comenta los trabajos. A continuación, solicita al plenario que prioricen dos principios a trabajar en el segundo semestre del 2022 	40m						
	<ul style="list-style-type: none"> Una vez seleccionado los principios, el director(a) orienta al plenario el llenado de la siguiente matriz por cada principio priorizado: <table border="1" data-bbox="392 654 1729 997"> <thead> <tr> <th>Principio</th> <th>Práctica</th> <th>Actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen clima institucional</td> <td>Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) Organizarse e investigar sobre el tema Plantear propuesta para abordar el problema con participación Comunidad Educativa Elaborar Línea de base Implementación de propuesta Monitorear la implementación Evaluación </td> </tr> </tbody> </table>	Principio	Práctica	Actividades	Buen clima institucional	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) Organizarse e investigar sobre el tema Plantear propuesta para abordar el problema con participación Comunidad Educativa Elaborar Línea de base Implementación de propuesta Monitorear la implementación Evaluación 	60m
Principio	Práctica	Actividades						
Buen clima institucional	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) Organizarse e investigar sobre el tema Plantear propuesta para abordar el problema con participación Comunidad Educativa Elaborar Línea de base Implementación de propuesta Monitorear la implementación Evaluación 						

DÍA 3: GENERANDO CONDICIONES

Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) da la bienvenida a los participantes y presenta el propósito de la reunión: sensibilizar a los integrantes de la comunidad educativa respecto a los beneficios de implementar un modelo de gestión escolar autónoma. 	10m	Diapositiva
	<ul style="list-style-type: none"> A continuación, el director(a) solicita a dos o tres participantes que relaten lo trabajado en la sesión anterior. 	10m	



PERÚ

Ministerio de Educación

Viceministerio de Gestión Institucional

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Oficina de Gestión Pedagógica de la Educación Básica y Técnico Productiva

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

Los próximos pasos	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) presenta la visión y misión actuales de la IE y les solicita revisarlas y actualizarlas, de ser necesario. A continuación, el director(a) solicita que completen la matriz, incorporando nuevos elementos: 						60m	Visión Misión Matriz																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Principio</th> <th rowspan="2">Práctica</th> <th rowspan="2">Actividades</th> <th colspan="5">Cronograma</th> <th rowspan="2">Recursos</th> <th rowspan="2">Responsables</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>S</th> <th>O</th> <th>N</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen clima institucional</td> <td>Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Principio		Práctica	Actividades	Cronograma					Recursos	Responsables	A	S	O	N	D	Buen clima institucional	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) 						
Principio	Práctica	Actividades	Cronograma					Recursos			Responsables																				
			A	S	O	N	D																								
Buen clima institucional	Implementación de actividades para la Prevención y Resolución de Conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema (Analizar "Las tres P" Problema-Procesos-Personas) 																													
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> El director(a) con ayuda de un representante de cada grupo, consolida la información y la presenta al plenario. 						30m																								