

Programa Escuelas FARO



Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

SICE Secretaría de Innovación
y Calidad Educativa

Marco y Propuesta de trabajo

1. Introducción: Sentidos y objetivos del Programa

Garantizar el derecho a la educación para todos los estudiantes. La tarea cotidiana de la escuela

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 define en su artículo dos que *“La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado”*. Más adelante, dicha normativa afirma: *“El Estado debe garantizar las condiciones materiales y culturales para que todos/as los/as alumnos/as logren aprendizajes comunes de buena calidad, independientemente de su origen social, radicación geográfica, género o identidad cultural.”* Hacer realidad este derecho implica un trabajo constante, situado y colectivo tal como se viene realizando en todas las escuelas de nuestro sistema educativo.

La centralidad en el aprendizaje

Las instituciones educativas se encuentran ante el desafío de enseñar en condiciones muy diferentes de aquellas en las que fueron concebidas. Se puede mencionar, por ejemplo: la creciente incidencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todos los ámbitos de la vida cotidiana, así como los cambios en las configuraciones familiares y en las miradas sobre la infancia y la adolescencia.

En este contexto se propone desde la Secretaría de Innovación y Calidad Educativa del Ministerio de Educación de la Nación el **Programa Escuelas Faro**, que tiene como propósito acompañar a las instituciones de gestión estatal pertenecientes a los niveles Primario y Secundario de todo el país para fortalecer tanto el sostenimiento de trayectorias escolares continuas y completas en los estudiantes, como el aprendizaje de saberes y capacidades fundamentales para la vida en sociedad en el siglo XXI.

Esta política educativa constituye una iniciativa destinada a continuar construyendo federalmente un sistema educativo más justo, siendo responsabilidad del Estado que todos los niños y jóvenes finalicen su escolaridad en la diversidad de contextos y prácticas culturales donde ésta se desarrolla. Se orienta a revisar las condiciones del aprendizaje y la organización pedagógico-institucional desde una perspectiva integral- especialmente en escuelas en contextos más complejos-, a través de intervenciones que fortalezcan las prácticas de gestión y de enseñanza, las condiciones materiales en que tienen lugar y el lazo entre las escuelas, la familia y su comunidad.

Para dar nombre al Programa, se eligió la imagen del faro como aquello que orienta, que muestra un camino. En esta propuesta, el Faro es el aprendizaje, posicionamiento que permitirá confluir todos los esfuerzos institucionales en el enriquecimiento de las propuestas de enseñanza hacia la mejora de las experiencias de los estudiantes, involucrando a la comunidad educativa en su conjunto.

El Programa Escuelas Faro priorizará el **segundo ciclo del Nivel Primario y el ciclo básico del Nivel Secundario**. La elección de estos ciclos parte de considerar que la transición entre ambos niveles de la educación obligatoria es una de las instancia clave en la trayectoria escolar de los estudiantes. Por ello se busca generar una continuidad con unidad de sentido y

una perspectiva común tanto para abordar las capacidades de comunicación y resolución de problemas focalizando su trabajo en las áreas de Lengua y Matemática, como para acompañar las trayectorias escolares de los estudiantes en las etapas particulares de la preadolescencia y adolescencia.

Las más de 3000 escuelas que participan en la primera etapa del Programa fueron seleccionadas desde un enfoque multidimensional, buscando garantizar la equidad federal y social. Se tomó como base información de los aprendizajes, la trayectoria educativa y del contexto socioeducativo de las instituciones. A partir de esta información y la producida por las instituciones, y en consulta con cada jurisdicción, se propone que cada una pueda profundizar el trabajo de análisis y reflexión sobre las condiciones y prácticas de enseñanza, para pensar cuáles y de qué modo se pueden mejorar.

Finalidad y propósitos

El Programa tiene como **objetivo general** mejorar los aprendizajes en Lengua y Matemática y las trayectorias de los estudiantes de escuelas primarias y secundarias, a través de estrategias que fortalezcan la gestión escolar y las prácticas de enseñanza así como las condiciones institucionales en las que se desarrolla el aprendizaje.

Entre los propósitos del Programa se pueden mencionar:

- Acompañar y apoyar el desarrollo de un Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (en adelante PEAP) en el que se establezcan metas de logro de aprendizaje en Lengua, Matemática y Gestión institucional, desde un enfoque de desarrollo de capacidades, junto con estrategias de enseñanza para alcanzarlas.
- Fortalecer el lugar central de la enseñanza y del aprendizaje a través de propuestas de formación docente situada y acompañamiento intensivo a las escuelas.
- Promover la conformación de comunidades de aprendizaje a través de la creación de espacios de intercambio entre escuelas y entre éstas y su comunidad.
- Fortalecer las condiciones materiales de las escuelas a través de la dotación de recursos pedagógicos, mejoramiento de condiciones edilicias y la conectividad.
- Brindar apoyo a las instituciones para que los equipos directivos y docentes, de manera rotativa, puedan participar de instancias de formación académica certificadas por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD).

El Programa prevé acompañar a las escuelas participantes en la construcción y el análisis de problemáticas relevantes relacionadas con los aprendizajes de los estudiantes y con el cuidado de sus trayectorias escolares, desde un abordaje institucional, para determinar objetivos prioritarios y estrategias de intervención posibles. A partir de la lectura y análisis del escenario se busca que toda la escuela en conjunto pueda construir su Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, centrado en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las áreas de Lengua y Matemática. Se espera que esta dinámica de trabajo conjunto se consolide

en cada institución, de modo que, una vez finalizada la implementación del Programa Escuelas FARO, cada escuela dé continuidad a procesos permanentes de revisión de sus prácticas institucionales y a la construcción compartida de propuestas de enseñanza enriquecedoras.

La gestión jurisdiccional del Programa

El cumplimiento de los propósitos que presenta el Programa requiere necesariamente la coordinación y articulación de diversas líneas de trabajo y áreas de gobierno. En este sentido y a fin de llegar al territorio en forma unificada para alcanzar integralmente las metas previstas, se propone la conformación de una Mesa de Gestión Jurisdiccional, con los objetivos de:

- Analizar en forma conjunta el desarrollo de las líneas de acción del Programa.
- Debatir y acordar nuevas líneas de trabajo o ajustes a las que se encuentran en desarrollo.
- Planificar el trabajo territorial de las diferentes líneas de acción.
- Realizar el seguimiento del Programa durante su implementación.

Para ello, se sugiere que dicha mesa de gestión esté constituida por: el referente del Programa Escuelas Faro, el referente de Formación Situada (en caso de ser dos perfiles diferentes), el/la Director/a jurisdiccional de Planeamiento, el/la Director/a de Nivel Primario y el/la Director/a de Nivel Secundario, así como otros perfiles que la jurisdicción considere necesario incorporar. Asimismo, se podrá convocar a las reuniones de la mesa a otros actores para el debate de temáticas específicas.

Este dispositivo de articulación entre aquellos actores del gobierno del sistema educativo que tienen responsabilidad sobre las líneas de acción confluyentes en el Programa permitirá consolidar una mirada integral sobre su implementación optimizando tanto su seguimiento como la toma de decisiones en las diferentes etapas de su desarrollo.

El Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

El Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios (PEAP) se presenta como la tarea fundamental de las instituciones participantes. Constituye un desafío y una oportunidad para que todo el equipo de la escuela reflexione y oriente sus acciones hacia aquellas cuestiones que son centrales para el aprendizaje de los estudiantes:

- Las estrategias pedagógicas puestas en juego para el desarrollo de las capacidades y saberes de todos los estudiantes y la responsabilidad del equipo docente en esta tarea.
- Las estrategias institucionales para acompañar las trayectorias escolares atendiendo su singularidad.

En este sentido, la definición de cada PEAP y su concreción busca construir acuerdos institucionales entre todos los docentes acerca de qué es lo que tienen que aprender los

estudiantes – en el marco de sus propios PEI y de acuerdos federales y jurisdiccionales en torno a los aprendizajes, como los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios y los Diseños Curriculares Jurisdiccionales-, cómo pueden hacerlo y cómo se evalúan los avances alcanzados. El PEAP, es un medio para construir y plasmar estos acuerdos específicos, que permitan comenzar a concretar una idea, transformar aquello que se considere prioritario. Implica pensar que “algo puede ser mejor”, que vale la pena coordinar esfuerzos, direccionarlos y planificar acciones para enriquecer las experiencias de los estudiantes.

Por ello, se propone una mirada centrada en el análisis de las condiciones institucionales y en la revisión de las prácticas áulicas, con hincapié en las estrategias de enseñanza en Lengua y Matemática desde el enfoque de desarrollo de capacidades y para el sostenimiento de las trayectorias escolares. Desde esta perspectiva, el aprendizaje de los estudiantes asume un lugar central. De este modo, se orientará la elaboración de un Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, con carácter anual.

Se entiende por proyecto no sólo al documento escrito, sino fundamentalmente a la experiencia de construirlo e implementarlo con (y entre) otros. Un proyecto institucional se construye colectivamente tejiendo tramas entre la pluralidad de voces a partir de evidencias institucionales y la problematización de situaciones relevantes en la vida institucional y de prácticas naturalizadas.

Construir el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios en el marco del Programa Escuelas Faro implica las siguientes acciones, entre otras: elaborar el Punto de partida para el Proyecto; avanzar con la identificación de problemas/situaciones problemáticas y acordar objetivos, definir las acciones y actividades pedagógicas necesarias para abordar la problemática y acordar de qué modo se evaluarán los avances, la puesta en marcha y el desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios así como su evaluación final.

Equipo de coordinación institucional

Cada escuela contará con un *equipo coordinador institucional* que tendrá la responsabilidad, como su nombre lo indica, de coordinar las acciones necesarias para construir el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Para ello, deberá prever tiempos y espacios de trabajo compartido con el objetivo de iniciar una etapa de reflexión y lectura del escenario escolar (Punto de partida) en vistas a la construcción de acuerdos institucionales para la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Este equipo estará acompañado en forma permanente y tanto presencial como virtual por otros actores vinculados al Programa: *equipo/s de especialistas jurisdiccionales*, supervisores, facilitadores, entre otros (*ver más adelante*).

En las **escuelas de Nivel Primario**, el equipo coordinador institucional estará conformado por un miembro del equipo directivo, un maestro del área de Lengua y uno de Matemática del segundo ciclo junto con otro perfil a elección de la escuela. Este cuarto integrante, en función de la definición que priorice el directivo y de las características de la escuela, podría ser: otro miembro del equipo de conducción, un coordinador de ciclo, un bibliotecario, un integrante del equipo de apoyo, un maestro integrador, entre otros.

Para las **escuelas de Nivel Secundario** se convocará a un miembro del equipo directivo, un docente de Lengua y uno de Matemática del ciclo básico y un perfil a elección de la escuela. Este cuarto integrante, en función de la definición que priorice el directivo y de las características de la escuela, podría ser: otro miembro del equipo directivo, un coordinador, un tutor, un director de estudios, un asesor pedagógico, entre otros.

Cada equipo coordinador institucional contará, para la consecución de sus objetivos, con apoyo y colaboración a través de dos líneas específicas del Programa: Acompañamiento Situado Prioritario y la Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas.

2. Líneas de acción del Programa

1. Punto de partida

Reflexión institucional colectiva para construir información, identificar desafíos y dar sentido a las prácticas y procesos a partir del cual elaborar propuestas de mejora.

2. Asesoramiento situado prioritario

Formación nacional y encuentros de coordinación con equipos de especialistas jurisdiccionales.

Formación y asesoramiento situado destinado a los equipos de coordinación institucional.

Asistencia y acompañamiento presencial y virtual a los procesos de elaboración e implementación de un *Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios* por los equipos de coordinación institucional.

3. Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas

Conformación de Redes de acompañamiento territorial a las instituciones educativas integrada por supervisores, equipo de especialistas, facilitadores, formadores de ISFD, equipos técnicos jurisdiccionales.

Apoyo pedagógico para la implementación del PEAP, relevamiento de necesidades para su concreción y seguimiento de su desarrollo.

4. Recursos para mejorar las condiciones institucionales

Dotación de recursos y materiales pedagógicos que contribuyan con el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, incluyendo: conectividad; libros y materiales didácticos; fondo de reparaciones menores.

5. Intervenciones específicas

Implementación de estrategias diversificadas para el abordaje de situaciones que acompañen los procesos de mejoras pedagógicas propuestas.

Se incluyen programas y proyectos del Ministerio de Educación Nacional como Educación Sexual Integral, Plan de Lectura, cursos virtuales del INFoD, Convivencia Escolar, Educación y Memoria, entre otros.

6. Monitoreo y Evaluación

Producción y análisis de información que permita identificar los avances en la consecución del programa, los desafíos y ajustes necesarios en el transcurso de su implementación a fin de retroalimentarla promoviendo el logro de los objetivos propuestos.

1. Construcción colectiva del Punto de Partida

Para dar inicio al proceso de elaboración del PEAP se considera fundamental la construcción colectiva del **Punto de Partida** de cada institución. Implica una mirada de la institución sobre sí misma, con mayor o menor grado de exhaustividad, según las metodologías puestas en juego y el tiempo destinado a la discusión colectiva. Los equipos escolares podrán compartir y debatir esta reflexión institucional como insumo para la toma de decisiones, a partir del uso de información proveniente de distintos ámbitos: de los resultados de las evaluaciones, de los indicadores de trayectoria escolar, de las planificaciones, del análisis de las estrategias de enseñanza, del análisis de producciones de los alumnos, entre otros.

Durante este proceso, se espera que el colectivo docente en su totalidad, trabajando conjuntamente, pueda identificar aquellas prácticas institucionales y pedagógicas que requieren ser revisadas o fortalecidas para mejorar la calidad de los aprendizajes, colocando el foco tanto en cómo se ponen en juego las capacidades de comunicación y resolución de problemas como en las trayectorias escolares de sus estudiantes.

La construcción de esta información será el insumo fundamental para delinear su Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Este trabajo de lectura del escenario escolar constituirá el Punto de Partida para reconocer las problemáticas centrales de la institución y avanzar en el proyecto de trabajo que permita abordarlas. Se recomienda que aquellas escuelas que hayan realizado recientemente procesos de autoevaluación -como iniciativa institucional o en el marco de otros programas ministeriales- los tomen como base para el análisis de su estado de situación inicial.

En el caso de instituciones que son anexo, es recomendable que la construcción del Punto de Partida sea un trabajo colaborativo entre la escuela sede y el/los anexos.

2. Asesoramiento situado prioritario

Como parte del Asesoramiento situado prioritario se desarrollarán diversas estrategias concurrentes, encuadradas en el Programa de Formación Situada que lleva adelante el Estado Nacional a través del INFoD. Para ello se conformarán en las jurisdicciones equipos de especialistas en Lengua, Matemática y Gestión Institucional que tendrán como tarea fundamental formar y acompañar al equipo de coordinación institucional en el proceso de elaboración, puesta en marcha y evaluación del PEAP.

Las estrategias planificadas son:

1. Encuentros presenciales de formación para escuelas: Los equipos coordinadores institucionales contarán con tres instancias anuales de formación presenciales, a cargo del equipo de especialistas jurisdiccional:

- *Primer taller (febrero-marzo 2018).* El equipo de especialistas jurisdiccional trabajará con los equipos coordinadores institucionales para acompañar la elaboración de una versión preliminar del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

- *Segundo taller (junio - julio 2018)*. Se analizará el proceso de implementación del Proyecto y se discutirán los ajustes necesarios.
- *Tercer taller (noviembre 2018)*. Consistirá en un espacio de evaluación y retroalimentación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios 2018 con miras a la elaboración del Proyecto anual 2019.

2. Jornadas institucionales: Luego de cada uno de los encuentros presenciales de formación - en forma intercalada- se desarrollarán las **jornadas institucionales del Programa de Formación Situada**, en las que cada escuela Faro participará con una propuesta de trabajo específica, con materiales de trabajo que permitan reflexionar sobre el proceso de gestión del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

3. Círculos de directores: Las escuelas continuarán participando de la propuesta de Círculos de Directores, junto a equipos directivos de escuelas que no son parte del programa.

4. Ateneos didácticos: Se propondrán Ateneos didácticos sobre temáticas de Lengua, Matemática y Gestión escolar. Participarán tanto instituciones incluidas en el Programa como otras que participan de otras propuestas de Formación Situada. Estos dispositivos priorizarán la problematización de temas correspondientes a los proyectos de las Escuelas Faro y se realizarán principalmente en aquellas zonas donde hay escuelas que pertenecen al Programa.

5. Plataforma virtual: El Ministerio de Educación de la Nación facilitará una plataforma virtual para brindar asesoramiento y acompañamiento tanto a los equipos de especialistas jurisdiccionales como a los equipos de coordinación institucional. Esta plataforma permitirá el acompañamiento permanente a los equipos institucionales para el desarrollo de su proceso de trabajo, a través de dos estrategias: 1) Red colaborativa –espacio de intercambio de experiencias de las Escuelas Faro y 2) Asesoramiento virtual con materiales didácticos específicos para la profundización y el mejoramiento del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Estos espacios serán coordinados por tutores especializados.

Los distintos perfiles podrán certificar su participación en el Programa a partir de las instancias formativas y recorridos específicos propuestos dentro de la plataforma virtual. Para ello será necesario presentar el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios que cada escuela haya elaborado junto con un portfolio de producciones que permitan dar cuenta del proceso realizado.

3. Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas ¹

Se propiciará la conformación de Redes de Acompañamiento Territorial a las instituciones del Programa Escuelas Faro, constituidas por los supervisores, *el equipo de facilitadores jurisdiccionales* -abocados al trabajo directo con las escuelas-, formadores de Institutos de Formación Docente cercanos a las instituciones y otros equipos específicos que la provincia considere pertinente. Su rol principal será brindar acompañamiento en la puesta en

¹ Para la conformación de las Redes de Acompañamiento territoriales a escuelas se elaboró un documento con orientaciones para su organización en cada jurisdicción. Ver "Programa Escuelas Faro. Redes de Acompañamiento Territorial a escuelas". Ministerio de Educación de la Nación.

marcha del PEAP y relevar y viabilizar las necesidades y demandas institucionales que surjan durante el desarrollo de la propuesta.

El rol de los facilitadores consistirá en acompañar a cada equipo escolar para el relevamiento de necesidades y seguimiento en función del desarrollo del Proyecto Escolar y fortalecer el vínculo entre los equipos de especialistas y el equipo coordinador institucional. El acompañamiento será continuo y cercano a través de una visita quincenal.

4. Recursos para la mejora de las condiciones de enseñanza y de aprendizaje

Como complemento de la implementación de dispositivos de fortalecimiento pedagógico, las escuelas que formen parte del Programa Escuelas Faro serán dotadas de recursos y materiales en pos de garantizar las condiciones apropiadas para el desarrollo de procesos de enseñanza y de aprendizaje de calidad. Esto incluye mejorar las condiciones de infraestructura, la conectividad, el mobiliario, las bibliotecas y los materiales didácticos.

5. Intervenciones específicas

El Ministerio de Educación Nacional pondrá a disposición programas, proyectos y líneas de acción existentes para atender necesidades específicas y situaciones particulares que puedan ocurrir en las escuelas. El propósito es dar respuesta a necesidades específicas propias de la experiencia escolar de los niños, niñas y adolescentes para el logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, a través de la implementación de estrategias diversificadas. Se incluye en este punto el trabajo con diferentes líneas como Educación Sexual Integral (ESI), Programa Nacional de Convivencia Escolar, Construcción de la Comunidad Educativa, Programa Educación y Memoria, así como diferentes cursos virtuales del INFoD, entre otros.

3. Actores intervinientes y roles

EQUIPO NACIONAL

Conformado por la Dirección Nacional de Planeamiento del Políticas Educativas e INFoD, de la Secretaría de Innovación y Calidad Educativa. Participación de Equipos de la Red de Mejora de los Aprendizajes, Infraestructura, entre otros.

- İ Planificar y coordinar integralmente las líneas de acción del Programa junto con las jurisdicciones.
- İ Articular las acciones de los equipos nacionales y jurisdiccionales involucrados en la gestión del Programa.
- İ Elaborar documentos pedagógicos marco para la implementación del Programa en cada jurisdicción.
- İ Desarrollar instancias de formación presenciales y virtuales para los equipos jurisdiccionales de especialistas en Lengua, Matemática y Gestión Escolar y elaborar materiales específicos.
- İ Acompañar durante la implementación del Programa a todos los actores jurisdiccionales involucrados.
- İ Seleccionar y elaborar materiales e insumos para el desarrollo de los PEAP en las instituciones participantes.
- İ Planificar y coordinar los dispositivos y acciones para el monitoreo del Programa, en sus diferentes etapas de implementación.
- İ Coordinar el proceso de dotación de recursos a las escuelas: reparaciones menores, conectividad, materiales pedagógicos.

EQUIPO JURISDICCIONAL

Conformado por Responsable FARO, Responsable Formación situada, equipo de especialistas jurisdiccionales, coordinador territorial y otros perfiles que la provincia considere pertinente.

- İ Planificar y coordinar las líneas de acción del Programa a nivel jurisdiccional junto al equipo nacional.
- İ Conformar una Mesa de Gestión que permita coordinar y articular las líneas de acción y áreas de gobierno jurisdiccional involucradas en el Programa.
- İ Participar de instancias de formación presenciales y virtuales.
- İ Diseñar e implementar instancias y dispositivos de formación para los equipos coordinadores institucionales en relación con el desarrollo y evaluación de los PEAP.
- İ Coordinar y desarrollar el acompañamiento pedagógico a las escuelas durante las diferentes instancias de implementación y gestión del Programa. Esto se llevará a cabo a partir de acciones y actividades tanto presenciales como virtuales.
- İ Coordinar, supervisar y acompañar las acciones de la Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas.
- İ Coordinar, supervisar y acompañar las tareas asignadas a los facilitadores en cada institución participante.
- İ Efectuar el seguimiento y monitoreo de las acciones en relación con el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada institución en el PEAP definido.
- İ Generar información pertinente y oportuna para retroalimentar la implementación de las distintas líneas de acción del Programa y brindar insumos para la evaluación del mismo.

EQUIPO DE FACILITADORES

Conformado por los facilitadores contratados por el Programa Escuelas Faro

- Acompañar a cada equipo coordinador institucional en la implementación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, mediante visitas quincenales a las escuelas.
- Relevar en cada visita las necesidades que se presenten en la implementación del PEAP.
- Sistematizar la información institucional recabada para contribuir al proceso de monitoreo y seguimiento del Programa.
- Colaborar en la articulación entre los equipos de especialistas jurisdiccionales del Programa y los equipos de coordinadores institucionales para dar respuestas a las necesidades relevadas.
- Formar parte de la Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas.
- Participar de encuentros de formación y trabajo para planificar sus tareas, evaluarlas y articularlas con los demás actores intervinientes en la implementación jurisdiccional del Programa.

EQUIPO DE SUPERVISORES

Conformado por los supervisores que tienen a cargo instituciones que forman parte del Programa Escuelas Faro

- Conformar las Redes de Acompañamiento a escuelas del Programa FARO
- Gestionar las acciones territoriales de acompañamiento en función de la realidad propia de cada institución educativa y las necesidades consecuentes en términos pedagógicos y organizativos.
- Coordinar el diseño de un plan de acompañamiento para cada escuela con el apoyo del equipo de especialistas jurisdiccionales y los facilitadores.
- Acompañar a las escuelas durante las diferentes instancias de implementación y gestión del Programa.
- Relevar y viabilizar las necesidades institucionales para el desarrollo del PEAP.
- Sistematizar la información relevada y analizar los informes de seguimiento para orientar las acciones de apoyo necesarias.

EQUIPO DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Conformado por los 4 perfiles seleccionados por la institución

- İ Construir con el equipo directivo y docente el punto de partida de la institución.
- İ Elaborar y desarrollar, en articulación con los demás actores institucionales involucrados, el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.
- İ Diseñar e implementar estrategias tanto pedagógicas como organizativas para involucrar a todo el colectivo docente y la comunidad escolar en el desarrollo del PEAP.
- İ Participar en las instancias de formación presenciales y virtuales propuestas en el marco del Programa y socializar la experiencia a los demás actores escolares.
- İ Realizar acciones que permitan monitorear institucionalmente el desarrollo del PEAP durante su implementación y evaluar anualmente las acciones realizadas.
- İ Registrar información relevante sobre la gestión del Programa.

4. Desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

Hacia la elaboración del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

Tal como se adelantó anteriormente, en cada escuela se designará un *equipo coordinador institucional* que guiará las acciones necesarias para construir y desarrollar el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

El paso a paso del proyecto en la escuela

Se entiende por proyecto no sólo al documento escrito, sino fundamentalmente a la experiencia de construirlo con (y entre) otros. Un proyecto institucional se construye colectivamente tejiendo tramas entre la pluralidad de voces y miradas entrecruzadas con las evidencias institucionales, desde prácticas democráticas relacionadas con el modo de indagar en los problemas y de intervenir en ellos.

El Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios en el marco del Programa Escuelas Faro involucra las siguientes acciones:

- realizar una lectura compartida del escenario escolar (Punto de partida);
- identificar en conjunto una situación problemática que se quiere modificar;
- acordar un objetivo a alcanzar;
- definir las acciones y actividades necesarias para abordar la problemática;
- identificar a los participantes y a los responsables de llevar adelante estas acciones;
- prever los tiempos en que dichas acciones tendrán lugar;
- considerar los recursos disponibles y los que sea necesario conseguir;
- acordar de qué modo se irán evaluando los avances, la puesta en marcha y el desarrollo del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios así como su evaluación final.

Si bien se han presentado en este cuadro distintos aspectos a considerar para construir el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, cabe señalar que no se trata de un proceso lineal que se realice en un orden predeterminado. En cada institución, estos aspectos y la construcción del Proyecto adquirirán dinámicas particulares en función de los distintos contextos y realidades institucionales. Se sugiere al final del presente documento, una grilla para plasmar el PEAP elaborado por la escuela.

- **El punto de Partida: la lectura del escenario escolar**

El Punto de partida² consiste en realizar una lectura compartida del escenario escolar. Esta lectura supone que la escuela pueda mirarse a sí misma para reconocer de qué maneras se enseña y se aprende en ella, cómo se desarrolla el trabajo docente, qué características presenta la organización institucional, entre otros aspectos. El propósito de este proceso es poder construir un saber institucional sobre lo que la escuela realiza y sus principales desafíos, como base para identificar problemáticas y elaborar un proyecto de trabajo compartido que permita encararlas.

Tal como se establece en el documento específico, es posible construir información en relación con las trayectorias de los estudiantes y sus aprendizajes, a partir de:

- análisis de los resultados de los Operativos Aprender y/o de otras instancias de evaluación externas en diálogo con los NAP;
- lectura de datos estadísticos de la institución referidos al comportamiento de la matrícula, porcentaje de repitencia en los diferentes años, la promoción en las diferentes materias/áreas y momentos del ciclo lectivo, tasas de sobreedad y en qué grados/años se concentra, entre otros;
- análisis de producciones de los alumnos, de las evaluaciones que se realizan en las diferentes materias, etc.;
- expectativas e intereses de los niños y jóvenes respecto de distintos campos de conocimiento y de la escuela en general;
- características del contexto que pueden incidir en la escolaridad de los estudiantes.

Es importante, al analizar esta información, detectar los “cuellos de botella” que se producen en las trayectorias escolares reales y sus causas para centrar allí los esfuerzos. Asimismo, se hace necesario reconocer cuáles son las áreas de conocimiento en las que se presentan las mayores dificultades y por qué se originan.

En este sentido, para la tarea de reflexión colectiva sobre el punto de partida institucional, se proponen relevar ciertas cuestiones sobre los procesos de enseñanza y la organización del trabajo docente:

- las planificaciones de los docentes;
- los materiales y recursos que se utilizan en las clases;
- las estrategias de enseñanza que se ponen en juego;
- si existen entre docentes de un mismo campo disciplinar, o de grados paralelos, acuerdos sobre la enseñanza y momentos de trabajo compartidos;
- las concepciones que subyacen sobre los niños y jóvenes, sobre la enseñanza y el aprendizaje.

Finalmente, en lo que respecta a la organización institucional, es importante indagar sobre:

²Para la construcción del Punto de partida se elaboró un documento con orientaciones para la organización institucional de este proceso de trabajo. Ver Documento “Punto de Partida”, Programa Escuelas Faro, Ministerio de Educación de la Nación, 2016.

- la distribución de tiempos, espacios y agrupamiento de alumnos;
- la previsión de tiempos para la construcción de criterios institucionales;
- la participación de los estudiantes en la vida institucional;
- la articulación con otros niveles del sistema educativo;
- existencia de un proyecto institucional y su modo de formulación
- las formas de comunicación institucional y los vínculos entre los diferentes actores de la comunidad escolar.

Este trabajo de lectura del escenario escolar constituirá el Punto de partida para reconocer las problemáticas centrales de la institución y avanzar en el proyecto de trabajo que permita abordarlas. Resulta fundamental, para ello, que las instituciones prevean espacios de discusión colectiva como primer paso para la definición del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Se recomienda que aquellas escuelas que hayan realizado recientemente procesos de autoevaluación -como iniciativa institucional o en el marco de otros programas ministeriales- los tomen como base para el análisis de su estado de situación inicial.

- **Hacia la construcción del problema**

A partir del análisis de la información recogida en el Punto de partida, se avanzará en la identificación por parte de la institución de las problemáticas centrales en las áreas priorizadas por el Programa Escuelas Faro (Lengua, Matemática y Gestión Institucional). Esto implica el trabajo previo para identificar cuáles son las situaciones no deseadas y qué es necesario mejorar, situaciones que tienen consecuencias en los aprendizajes y en las trayectorias de los estudiantes y que, por tal motivo, requieren de algún tipo de intervención.

Se proponen algunos interrogantes como ayuda para comprender mejor las situaciones problemáticas planteadas a partir del punto de partida.

- ¿Qué hechos, cifras, datos, representaciones les permitieron percibir que algo no funciona con respecto a la enseñanza y al aprendizaje?
- ¿En qué circunstancias y de qué modo se manifiestan las situaciones problemáticas planteadas?
- ¿Qué aspectos de esas situaciones problemáticas se desconocen y es necesario profundizar?
- ¿Dónde buscar la información faltante para poder comprender con mayor profundidad las situaciones problemáticas?
- ¿Cuáles son las posibles causas de estas situaciones?
- ¿Para quién/quienes las situaciones planteadas se constituyen en *problema*? ¿Cómo verían estas situaciones los otros actores involucrados?

¿Qué se entiende por problema? Es habitual, cuando se plantean situaciones problemáticas, que se definan en términos de dificultad o de obstáculo. Por ejemplo: “en esta escuela los chicos no manifiestan interés por aprender”. El desafío, para pasar de un obstáculo

o dificultad a un problema que pueda abordarse desde la institución, consiste en “problematizar” este tipo de afirmaciones, interrogarlas, desnaturalizarlas para habilitar la construcción compartida de estrategias que permitan modificar aquellas situaciones identificadas como no deseadas. Por ejemplo, ¿por qué afirmamos que “los chicos no tienen interés por aprender”? ¿En dónde se manifiesta este desinterés? ¿Quién/quienes lo perciben? ¿Todos en la institución comparten esta creencia? ¿Cuáles son los motivos por los cuales “no quieren aprender”? ¿Siempre sucedió así? ¿Qué se está haciendo desde la institución frente a esto?

Una vez visualizadas y analizadas estas problemáticas, es necesario seleccionar, para cada una de las áreas de Lengua y Matemática, un problema que se considere prioritario en relación con los aprendizajes y, desde la Gestión Institucional, un problema atinente al cuidado de las trayectorias escolares. De esta manera, Gestión podrá pensarse como aquella que velará por la articulación necesaria entre las disciplinas sin olvidar que éstas se inscriben en trayectorias de vida de los estudiantes.

Para realizar esta selección cabe preguntarse:

- ¿Cuál de estas problemáticas es la más relevante en relación con los aprendizajes y las trayectorias escolares de los estudiantes?
- ¿Cuál sería necesario abordar en una primera instancia y por qué?
- ¿Cuál es posible abordar desde la institución? ¿Qué condiciones se deben generar para hacerlo?

Resulta fundamental destacar la necesidad de trabajar exhaustivamente sobre el problema, dado el carácter complejo y multidimensional que presenta todo problema educativo. Por otra parte, su explicación mediante los factores causales y factores asociados contribuye a definir posibles líneas de acción para iniciar un proceso de intervención.

A modo de ejemplo, se presentan a continuación algunos *ejes/problemas* que podrían surgir en una escuela luego del análisis del Punto de partida:

- sobre Gestión Institucional

Articulación entre áreas y ciclos. ¿Existen en la institución significados compartidos sobre la articulación? ¿Cómo trabajamos como institución en relación con la articulación entre áreas? ¿Y entre ciclos? ¿Qué espacios y dinámicas de trabajo conjunto se prevén? ¿Qué tipos de acuerdos se generan y cómo? ¿Se explicitan estos acuerdos en el trabajo con los estudiantes? ¿De qué manera? ¿Cómo transitan los estudiantes los pasajes de ciclo? ¿Existen espacios de trabajo conjunto entre los docentes para pensar la articulación entre los diferentes ciclos y áreas?

Evaluación y promoción de los estudiantes. ¿En qué materias, ciclos, años, se registra mayor cantidad de estudiantes que no promocionan? ¿A qué atribuyen esto? ¿Qué condiciones institucionales se podrían relacionar con esto? ¿Quiénes y cómo toman decisiones sobre la promoción de los estudiantes? ¿Cómo se evalúa a los estudiantes? ¿Con qué criterios? ¿Qué

instrumentos se utilizan? Las consignas de evaluación y las respuestas que se esperan ¿se vinculan con las formas en que se enseñaron los temas? ¿Se realizan devoluciones? ¿De qué manera? ¿Hay instancias institucionales para la construcción/revisión de acuerdos sobre la evaluación y promoción de los estudiantes? ¿Quiénes participan? ¿Qué tipo de acuerdos se generan y cómo? ¿Sobre qué cuestiones sería necesario acordar para fortalecer las trayectorias escolares de los estudiantes? ¿Se explicitan los criterios de evaluación a los estudiantes?

Abordaje institucional para acompañar a los estudiantes que presentan mayores dificultades en sus trayectorias. ¿Cuáles son las principales dificultades en las trayectorias escolares que se manifiestan en su escuela (sobreedad, repitencia, abandono; dificultades de aprendizaje en algunas áreas, otras)? ¿Existen estrategias institucionales para trabajar con los estudiantes que presentan estas dificultades? ¿Qué tipos de estrategias? ¿Quiénes participan y de qué manera? ¿Existen estrategias para el seguimiento de la asistencia de los estudiantes? Cuando se identifican casos de inasistencias reiteradas, ¿se conocen las causas? ¿Qué se hace para indagar sobre estas? ¿Existen respuestas institucionales ante esta cuestión? Si no las hubiera, ¿qué se podría hacer? En el caso de inasistencias reiteradas, ¿qué acciones se pueden generar para recuperar los saberes? ¿Se prevén estrategias institucionales para recibir a los estudiantes que vienen de otro nivel o de otra escuela? ¿Y para prepararlos para el ingreso al nivel siguiente?

Vínculos y convivencia en la escuela. ¿Cómo se viven los vínculos entre pares, entre docentes, entre docentes y estudiantes? ¿Hay una actitud de escucha y reconocimiento hacia los estudiantes? ¿Se tienen en cuenta sus expectativas e intereses? ¿Y los de sus familias? ¿Se generan espacios para escuchar a los docentes? ¿De qué modo? ¿De qué manera participan estudiantes y docentes en las decisiones institucionales? ¿De qué modo se abordan los emergentes relacionados con la vida de los estudiantes y de sus familias? ¿Cómo se construye y registra la información sobre situaciones personales que podrían tener impacto en las trayectorias escolares? ¿Cuáles son las situaciones conflictivas que se presentan con mayor frecuencia en la institución? ¿Cómo se abordan estas situaciones de conflicto? ¿Qué actores institucionales participan en su resolución y de qué modo?

- Para el área de Lengua:

La oralidad como contenido de enseñanza. ¿Se conoce si los estudiantes y sus familias hablan otras lenguas y cuál es su lengua materna? ¿Las variedades lingüísticas que circulan en la comunidad son objeto de reflexión en las aulas? ¿Se contempla que la oralidad es un contenido de enseñanza? ¿Se producen en las aulas conversaciones genuinas entre alumnos y con los docentes, y no solo cuestionarios orales? ¿Se organizan debates? ¿Los alumnos tienen oportunidades de dar a conocer sus experiencias, ideas y opiniones y los docentes colaboran para que las expresen de manera más completa, compleja o ajustada? ¿Se enseña a exponer en el marco de experiencias de estudio? ¿Y a narrar y exponer ante diferentes audiencias? ¿Se aprovecha la radio escolar o herramientas TIC para que los alumnos puedan comunicar a distancia? ¿Hay un trabajo sistemático para el desarrollo del vocabulario y la ampliación de la competencia comunicativa en general en el modo oral? ¿Se entrevista o hay oportunidades de entrevistar a diferentes referentes de la comunidad educativa?

La enseñanza de la lectura. ¿Hay acuerdos claros sobre la trayectoria lectora de los alumnos? ¿Se reiteran géneros u obras de manera innecesaria? ¿Conocen los docentes las obras que sus colegas abordaron con los estudiantes en años anteriores? ¿Hay diversidad y progresión apropiada en los textos que se propone leer? ¿Hay acuerdos sobre los conceptos teóricos sobre narrativa, poesía y teatro a profundizar en cada grado /año y cómo incluirlos de manera que sustenten lecturas profundas y analíticas? ¿Se contemplan en las planificaciones anuales las dimensiones socioculturales y cognitivas involucradas en la lectura? ¿Se cuenta con algún proyecto de promoción de la lectura que incluya a la comunidad educativa? ¿Se realiza un seguimiento de los avances de los estudiantes como lectores? ¿Todos los docentes conocen el acervo de materiales de la biblioteca escolar? ¿Las aulas cuentan con libros (por ejemplo, las *Colecciones de aula*, la biblioteca *Gelman*)? ¿Hay acuerdos metodológicos fundados sobre lo que supone la enseñanza de la lectura? ¿Se enseña a leer para estudiar (subrayado, análisis de la organización del texto, relaciones entre texto verbal e imágenes)? ¿Se trabaja con textos continuos y discontinuos (gráficos, infografías, etc.)? ¿Se enseña a buscar información en soporte papel y en la web?

La enseñanza de la escritura de textos. ¿Se propone la escritura de textos de manera periódica y en las diferentes áreas curriculares? ¿Se producen textos para diferentes destinatarios (y no solo para el docente)? ¿Se equilibra la escritura de textos narrativos, descriptivos y expositivos? ¿Los textos que se propone escribir a los estudiantes son consignas sueltas o forman parte de secuencias de enseñanza de la escritura? ¿Se andamia suficientemente la planificación de los escritos? ¿Y la revisión de los textos? ¿Se incluyen actividades específicas para reflexionar y ejercitar cuestiones de normativa ortográfica, oracional y textual? ¿Se plantean actividades que promuevan la reflexión sobre la voz narrativa, la subjetividad en las descripciones, la progresión temática, etc.? ¿Hay consenso sobre las metas para cada grado /año en relación con la calidad de las producciones de los estudiantes? ¿Se cuenta con un código de corrección compartido, acuerdos sobre cómo implementar situaciones de revisión colectiva de textos, entre otros aspectos que hacen a la devolución de los textos para que los estudiantes los revisen y editen? ¿Hay alguna publicación escolar (revista, periódico) que integre las producciones semestral o anualmente? ¿Se enseña a escribir para estudiar (tomar notas, resumir)? ¿Se aprovechan las TIC en las propuestas de escritura?

- Para el área de Matemática:

La enseñanza de matemática en aulas heterogéneas. ¿Cómo se aborda la diversidad de los saberes matemáticos que coexisten en la clase? ¿Cómo se contemplan las necesidades de los alumnos que requieren otros tiempos o estrategias de enseñanza? ¿Cuentan con estrategias para trabajar con los estudiantes que presentan dificultades en sus trayectorias escolares? ¿Y qué propuestas desarrollan con aquellos que participan por encima del resto? ¿Se contempla en las planificaciones anuales este aspecto? ¿Se aborda esta temática en las reuniones de ciclo? ¿Hay acuerdos institucionales sobre lo que tiene que saber un alumno, y de cómo y cuándo lo tiene que saber? ¿Conocen los docentes los contenidos que sus colegas abordaron

con los estudiantes en años anteriores? ¿Conocen los docentes los contenidos que sus colegas abordarán con los estudiantes en los años siguientes?

La capacidad de resolver problemas. ¿Hay acuerdos sobre qué es enseñar matemática? ¿Se toma como punto de partida a la resolución de problemas para la enseñanza de los contenidos matemáticos? ¿Se proponen problemas diversos y con una progresión adecuada? ¿Encuentran dificultades en la resolución de situaciones problemáticas? ¿Se deben a la ausencia de herramientas matemáticas para su resolución? Los problemas que se proponen, ¿pueden abordarse con diferentes estrategias? ¿Permiten desplegar distintos quehaceres matemáticos (calcular, explicitar procedimientos, argumentar, explorar, estimar, poner en juego propiedades, etc.)? ¿Se promueve una resolución basada en el uso de algoritmos o la aplicación de técnicas? ¿Se organizan instancias que permitan debatir a propósito de las resoluciones y ponerlas en relación? ¿Qué espacio se le otorga a los errores? ¿Se analizan las causas de los mismos de manera colectiva? ¿Cómo se evalúa la resolución de problemas?

Articulación entre niveles en matemática. ¿Hay acuerdos institucionales sobre lo que tiene que saber un estudiante al finalizar la primaria, y de cómo y cuándo lo tiene que saber? ¿Cómo se aborda el pasaje de la aritmética al álgebra en cada nivel? ¿Qué estrategias se implementan para favorecer la transición de un nivel a otro? Estas estrategias, ¿propician la formación matemática de los estudiantes?

Enseñar a estudiar en matemática. ¿Hay acuerdos sobre qué es estudiar matemática? ¿Se lo considera un objetivo de enseñanza? ¿Las estrategias de estudio que se promueven favorecen la formación matemática de los estudiantes? ¿Se planifican actividades de estudio dentro del espacio de la clase bajo el control del docente? ¿Y como “tarea” u otros momentos de estudio en sus hogares? ¿Qué lugar se les da al cuaderno o la carpeta? ¿Se desarrollan instancias de sistematización y toma de notas de lo aprendido para su posterior estudio?

- **Acordar un objetivo a alcanzar**

Para acordar un objetivo para cada una de las áreas que contempla el Programa Escuelas Faro es necesario visualizar un horizonte al que se quiere llegar; es decir, la situación que se desea alcanzar con la implementación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Es importante que el objetivo de cada área sea realista, consensuado y posible de lograr en el transcurso de un año, a través de la puesta en práctica de las acciones previstas y mediante el trabajo mancomunado de toda la escuela. Un objetivo realmente compartido por toda la comunidad educativa (como expresión de lo que la institución se propone) orienta y direcciona los esfuerzos de todos. Para poder definirlo es necesario vincular los problemas seleccionados con sus posibles causas y los cambios que se buscan generar a través del desarrollo del Proyecto.

A continuación, se presentan algunas preguntas a fin de orientar la definición de un objetivo para cada una de las áreas propuestas:

- ¿Qué se quiere lograr como punto de llegada?

- ¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?
- ¿El objetivo propuesto apunta a la resolución del problema planteado?

A modo de ejemplo, se propone a continuación:

- un objetivo posible del área de Gestión Institucional:

En una escuela se ha definido como problema a trabajar en el transcurso de un año “ausencia de acuerdos institucionales para el acompañamiento a estudiantes que presentan mayores dificultades en sus trayectorias”. Se han hecho preguntas sobre qué tipo de dificultades se manifestaban y en qué áreas se concentraban y si se habían realizado acciones para encararlas. Entonces, frente a este problema el objetivo a encarar podría ser **“construir institucionalmente estrategias de acompañamiento a los estudiantes que presentan trayectorias discontinuas”**. En función de esto, resulta necesario pensar cuáles serían las acciones concretas que podrían realizarse en un año y que permitirían incidir en las dificultades planteadas.

- dos ejemplos de objetivos para el área de Lengua:

En una escuela secundaria, se ha identificado que uno de los principales problemas es que los alumnos no logran escribir textos expositivos claros y organizados. Frente a esto, se han dado como objetivo **“fortalecer la enseñanza de la producción de textos expositivos por parte de los estudiantes”**. En la medida en que se tiene conciencia de que no solo el área de Lengua es responsable de la enseñanza de la escritura (y menos aún de este tipo de textos) los docentes se han dado el desafío de planificar un proyecto en el que participen diferentes áreas. Como se trata de una experiencia innovadora para la escuela, han acotado el foco a los segundos años.

La escuela ha identificado que las propuestas de enseñanza de la lectura en segundo ciclo del Nivel Primario se encuentran desarticuladas. Deciden que su principal objetivo para 2018 será **“acordar y consensuar un proyecto escolar de la formación de los estudiantes como lectores de literatura, que contemple variedad y progresión creciente de lectura de obras de calidad”**. Además, se proponen articular con una propuesta escolar de promoción de la lectura, dirigida a toda la comunidad educativa.

- dos ejemplos de objetivos para el área de Matemática:

En una reunión de segundo ciclo de primaria, al relevar cuáles eran las principales dificultades que encontraban los docentes en sus clases, el maestro de sexto grado manifestó que le resultaba difícil trabajar “divisibilidad” con una parte del grupo, dado que carecían de repertorios de cálculo multiplicativo y de estrategias de cálculo. Se sumaron los maestros de cuarto y quinto grado, quienes también tenían varios estudiantes que recurrían al uso de los dedos para cálculos simples. Los tres docentes coincidían en que esto no era generalizado, sino que había entre 5 y 10 alumnos con esta problemática en cada clase. Frente a esto se propusieron como objetivo **“fortalecer la adquisición de estrategias de cálculo mental de multiplicación y división por parte de estos estudiantes”** lo que implicaba proyectar una propuesta de trabajo diversificada al interior de cada grado y por fuera del aula.

En una reunión de equipo del ciclo básico de secundaria, un docente compartió su preocupación: *“Durante la unidad de ‘potencias racionales y números irracionales’ mis alumnos trabajaron con las actividades del libro y, además, con un trabajo práctico. Rindieron una evaluación escrita y un recuperatorio de esa evaluación. Pese a todas estas instancias, muchos reprobaron y aún tenían dificultades para comprender el tema.”*

El resto de los profesores manifestó que a ellos también les suele suceder con los temas que enseñan e identificaron este tipo de situación como una problemática común en algunos de sus cursos. Surgió entonces la propuesta de pensar alternativas de trabajo y recuperación para lo que queda del ciclo lectivo, con el objetivo de que estos estudiantes puedan **“revisar los contenidos abordados, consolidar los aprendizajes y adquirir estrategias de estudio en matemática”**.

- **Definición de acciones y actividades para abordar el problema / Identificación de los participantes y de los responsables de las acciones**

La multicausalidad de un problema educativo, como se ha planteado anteriormente, es la base para pensar en diferentes acciones y actividades que permitan abordarlo. La comprensión de las diferentes causas y de sus interrelaciones puede orientar la definición de líneas de acción que apunten a las múltiples facetas del problema.

Para pensar y organizar las actividades o acciones habría que considerar diferentes cuestiones:

- ¿Qué se pretende modificar del problema definido? ¿Qué acciones son posibles realizar en este sentido?
- ¿De qué modo cada una de las acciones y su entramado permiten modificar la situación planteada como problema?
- ¿Quiénes tendrían que participar en la realización de las actividades y acciones (docentes de la misma área y diferentes cursos, docentes de diferentes áreas; otros)?
- ¿A quiénes van dirigidas estas acciones (estudiantes de diferentes cursos y ciclos, toda la institución, etc.)? ¿Cuándo y dónde realizarlas?
- ¿Qué tipo de experiencias se quieren brindar a los estudiantes? ¿Qué se busca enseñar? ¿Qué aprendizajes se pretenden promover?
- ¿Cómo se puede observar el avance de estas actividades y sus resultados? ¿Cómo analizar su desarrollo en función del objetivo propuesto?

Aunque estas acciones estén a cargo de distintos actores, resulta fundamental que estén coordinadas y que todos se encuentren al tanto del avance de la implementación, para preservar la coherencia y el horizonte común.

Desde el área de Gestión Institucional, retomando los ejemplos planteados de problemas y objetivos, se ha pensado realizar las siguientes acciones para **acompañar las trayectorias escolares durante el año**:

1. Organización de reuniones para planificar de manera conjunta –docentes de la misma área, o del mismo año/grado-, cuáles son los principales aprendizajes a fortalecer y los recursos más adecuados para lograrlo.
2. Formación de agrupamientos flexibles de estudiantes que presenten dificultades específicas en alguna de las áreas (aunque estén en cursos diferentes), para que trabajen en dos momentos específicos de la semana. Designar qué docentes estarán a cargo de estos espacios.
3. Creación de un “cuaderno de acompañamiento” donde los docentes a cargo de estos agrupamientos puedan ir registrando lo que ocurre, de modo que puedan favorecer la articulación con el trabajo que se realiza en las aulas.
4. Designación de una persona en la institución que se comuniquen con las familias en caso de haber inasistencias reiteradas para averiguar acerca de las causas y comunicarlo para favorecer un abordaje institucional de la problemática.

Para el área de Lengua, en función del objetivo de **fortalecer la enseñanza de la producción de textos expositivos por parte de los estudiantes**, la escuela secundaria (del ejemplo anterior) ha planificado:

1. Reuniones de los profesores de todas las áreas para analizar producciones de los estudiantes, profundizar sobre aspectos teórico metodológicos de la enseñanza de la producción de textos y establecer acuerdos para el desarrollo del proyecto en las aulas.
2. Durante la primera parte del año realizar al menos una vez por mes una lectura andamiada y analítica de textos expositivos del área, en todas las áreas.
3. En cada trimestre, proponer la escritura de resúmenes temáticos con el andamiaje del docente, en todas las áreas.
4. En el área de Lengua, a lo largo de todo el año, reflexionar sobre los textos expositivos y sistematizar las características distintivas de su organización interna, así como trabajar la puntuación al servicio de la progresión temática.
5. Al finalizar el año, seleccionar algunos de los resúmenes, revisarlos y editarlos para construir una Enciclopedia para entregar a los ingresantes a primer año.
6. Monitorear los avances de los estudiantes a lo largo del año.

La escuela primaria, a partir su objetivo de **acordar y consensuar un proyecto escolar de la formación de los estudiantes como lectores de literatura, que contemple variedad y progresión creciente de lectura de obras de calidad**, ha planificado:

1. Realizar al menos una reunión de todos los docentes de segundo ciclo para relevar las lecturas realizadas en cada grado en el ciclo lectivo 2017, analizar la propuesta PARA LEER CON TODO y hacer acuerdos generales para el año (por ejemplo qué géneros abordar en cada grado y cada trimestre).
2. En cada trimestre, planificar, implementar y evaluar una secuencia didáctica de itinerarios de lectura, leer para otros y lectura de novelas, en cada grado.
3. Implementar al menos una vez por trimestre una actividad de promoción de la lectura con distintos alcances
4. Al concluir el año, evaluar y ajustar el proyecto.

Para el área de Matemática, la escuela primaria, a partir de su objetivo de **fortalecer la adquisición de estrategias de cálculo mental de multiplicación y división por parte de estos estudiantes**, ha planificado:

1. Relevar el estado de conocimientos de los alumnos que requieran fortalecer su dominio del cálculo multiplicativo buscando ejemplos de producciones para analizar sus similitudes y diferencias.
2. Conformar tres grupos de aproximadamente hasta 10 integrantes para trabajar fuera del aula en 8 sesiones semanales de una hora de duración. El criterio de agrupamiento es por proximidad en cuanto al dominio del contenido, por lo que en cada grupo puede haber niños de distintos grados. - Distribuirse los tres subgrupos entre los maestros de 4º, 5º y 6º y definir secuencias de trabajo para llevar adelante en función de los distintos puntos de partida.
3. En paralelo, repensar la propuesta para estos alumnos al interior de su grado de pertenencia lo que incluye realizar modificaciones en las actividades planificadas para que el nivel de complejidad sea accesible a estos estudiantes.
4. Informar tanto a los niños como a sus familias acerca de la propuesta, los objetivos y los tiempos estipulados. Se trata de que los alumnos sepan qué es lo que precisan aprender y, a medida que transitan la propuesta, qué han aprendido.
5. Al finalizar los 8 encuentros armar con los niños una breve presentación sobre lo aprendido para compartir con sus compañeros, en términos de “consejos para...” o un juego que hayan trabajado durante las sesiones.

El equipo de matemática del ciclo básico de la escuela secundaria, con el objetivo de que los estudiantes puedan **revisar los contenidos abordados, consolidar los aprendizajes y adquirir estrategias de estudio**, ha planificado:

1. Proponer a los estudiantes que:
 - a. recopilen, seleccionen y organicen todo el material referido a los contenidos abordados en una unidad (carpeta con apuntes de clase y resoluciones, trabajos prácticos, evaluaciones, etc.);
 - b. presenten los exámenes y trabajos prácticos correspondientes a esta unidad, completándolos con las resoluciones de los problemas que no pudieron realizar correctamente durante esas instancias e incluyendo anotaciones referidas a los errores que cometieron y las dificultades que tuvieron;
 - c. elijan y resuelvan problemas representativos de su trayectoria: uno que les haya permitido aprender algo, otro que sepan resolver muy bien y un tercero que les haya resultado difícil de resolver.
2. Programar al menos cuatro reuniones entre el docente y los estudiantes en dificultad para abrir un espacio de consulta que habilite el diálogo acerca de sus producciones. Estos encuentros deben tener como objetivo realizar un trabajo de reflexión sobre el tema estudiado en la unidad. Debe girar en torno de las cuestiones que los estudiantes creen que dominan bien y de las cuestiones que creen que todavía no dominan bien y por qué.
3. Al finalizar las cuatro reuniones, armar con los estudiantes una lista de consejos para otros alumnos que, en el futuro, tengan que estudiar el mismo tema.

- **Previsión de tiempos**

Se requiere tener en cuenta no sólo los tiempos en que se realizarán las acciones, sino también los tiempos para planificarlas. Es importante considerar la secuencia temporal, para ello se sugiere especificar estas propuestas en la Grilla del Proyecto, donde se presentan las diversas acciones, los responsables y los plazos previstos para cada actividad del Proyecto.

Esto contribuye a visibilizar las continuidades, las simultaneidades, así como favorecer la articulación y organización de las actividades propuestas, ajustar tiempos y agregar actividades faltantes.

- **Acerca de los recursos**

Determinar los recursos necesarios para la realización de las acciones resulta un aspecto fundamental en la definición y posterior implementación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios. Cuando se hace referencia a *recursos* se hace alusión a todos aquellos que resulten necesarios para la concreción del proyecto: espacios, personal especializado, bibliografía, recursos didácticos, entre otros.

Se sugiere relevar cuáles son los recursos disponibles, tanto aquellos de uso habitual como otros en existencia pero que no suelen usarse. En función de esto, prever cómo obtener aquellos recursos faltantes y ante quién gestionarlos.

En este sentido, uno de los aportes del Programa Escuelas FARO consiste en proveer de una **Caja de recursos** a las escuelas que forman parte del Programa. En esta habrá diferentes materiales tales como secuencias didácticas, bibliografía de apoyo sobre distintas temáticas, estrategias para trabajar en la institución y en el aula, entre otros. El sentido de esta Caja es poner a disposición de las escuelas un conjunto de recursos pedagógico-didácticos para que cada institución decida cuáles, en qué orden y momentos y de qué modo se utilizarán, de acuerdo con los problemas y objetivos definidos.

- **Acuerdos sobre la evaluación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios**

Se entiende a la evaluación como un proceso que acompaña al Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios desde su concepción, durante su puesta en marcha y en su finalización. En efecto, a lo largo de todo el proceso se construirán valoraciones para la toma de decisiones y realizar los ajustes necesarios. Para ello es importante considerar no sólo los datos explícitos, sino también emergentes e imprevistos que van surgiendo a lo largo del proceso. La evaluación así concebida, con respecto al problema planteado inicialmente, supone una interrogación acerca del sentido de las acciones implementadas.

En este sentido resulta fundamental realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones instrumentadas, cuya propuesta integra el PEAP. Para ello, resulta prioritario poder definir, al momento de elaboración del PEAP, cuáles son aquellas evidencias, indicadores e información que les permitirá a los equipos institucionales identificar los avances, los desafíos y los ajustes necesarios, considerando además qué aspectos mirar periódicamente y de qué manera circular la información obtenida para retroalimentar el Proyecto. Es importante que,

desde la gestión de la institución, se prevean espacios, tiempos e instrumentos para realizar este seguimiento.

La evaluación final, tiene como propósito analizar, valorar y ponderar los resultados alcanzados al finalizar la implementación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, en función del problema planteado y de los objetivos propuestos. La misma permite comprender el proceso transitado y construir un saber institucional a partir de la reflexión sobre lo realizado. Del mismo modo brinda elementos para pensar sobre qué aspectos es necesario seguir trabajando con el fin de enriquecer los aprendizajes de los estudiantes y fortalecer sus trayectorias escolares.

Por tal motivo es importante recurrir a distintos tipos de instrumentos e insumos que aportan información valiosa para encarar esta tarea: una nueva lectura del escenario una vez finalizado el Proyecto que recupere lo transitado; la planificación; distintos tipos de informes; encuestas; observaciones; entrevistas individuales y grupales; análisis de documentos producidos, entre otros.

A modo de cierre...

Enseñar es una tarea ardua, llena de interrogantes y de dificultades. También es una labor profundamente esperanzada, que no cesa jamás de reinventarse y transformarse. Cada comunidad educativa construye su camino, respetando la diversidad, los distintos contextos culturales y sus tradiciones e historia institucional.

El Programa Escuelas FARO, intenta acompañar esos recorridos particulares y aportar estrategias que permitan sostener las trayectorias continuas y completas de cada estudiante de modo colectivo, aunando y articulando esfuerzos de los distintos actores para enriquecer los aprendizajes de todos los niños y jóvenes que transitan día a día las instituciones.

Grilla para elaboración del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

Escuela (indicar CUE y Nombre)		
Equipo de Coordinación Institucional (indicar apellido, nombre y cargo de quienes conforman el equipo):		
Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios		
Objetivo General		
Justificación		
Áreas	Problema	Fundamentación
Lengua		
Matemática		
Gestión		
	Metas anuales	Destinatarios (especificar años/grados - secciones)

Acciones y actividades	Área	Cronograma										Responsables	Indicador para seguimiento		
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.				
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
Observaciones															