

Programa Escuelas Faro



Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

SICE Secretaría de Innovación
y Calidad Educativa

Marco y Propuesta de trabajo



Introducción

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 define en el artículo 2 que “La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado.” Más adelante, dicha ley reafirma: “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 las escuelas de todos los niveles del sistema educativo.

No obstante, la particularidad de los distintos niveles hace que cada uno de ellos tenga diferentes grados de avance en el cumplimiento de este derecho de manera plena. En este sentido, cabe mencionar que la obligatoriedad de la educación secundaria completa se ha sancionado en la Ley de Educación Nacional en el año 2006, mientras que la educación primaria es obligatoria desde hace más de cien años. A su vez, el Nivel Inicial cuenta con un reciente avance en la obligatoriedad, que alcanza actualmente a la sala de cuatro años. Del mismo modo, así como los niveles presentan diversidad en relación con las edades que comprenden, también se observan diferencias relacionadas con las condiciones de trabajo docente, la organización institucional, entre otras.

Por otra parte, 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. Es necesario, entonces, acompañar los esfuerzos que realizan las instituciones en pos de fortalecer los aprendizajes y mejorar las condiciones de enseñanza.

Por tal motivo 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 orientar y fortalecer las instituciones de nivel primario y secundario de todo el país que presentan desafíos para el sostenimiento de trayectorias escolares continuas y completas.

Las más de 3000 escuelas que participan del Programa fueron seleccionadas desde un enfoque multidimensional y buscando garantizar la equidad federal y social. Los criterios utilizados para ello fueron los siguientes: resultados de Aprender 2016, indicadores de vulnerabilidad educativa (tasa de no asistencia escolar y sobreedad) e indicadores del contexto social. Tomando como base esta y otra información 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 prácticas de enseñanza, para pensar cuáles y de qué modo se pueden mejorar y qué condiciones institucionales son necesarias revisar.

El Programa Escuelas FARO constituye una iniciativa política orientada a colaborar en la construcción de un sistema con mayor justicia educativa en la Argentina, partiendo de la noción de que todos los niños y jóvenes son capaces de aprender y finalizar su escolaridad en la diversidad de contextos y prácticas culturales en los que ésta se desarrolla. La consecución de esta iniciativa requiere revisar las condiciones del aprendizaje y la organización institucional y pedagógica desde una perspectiva integral, especialmente en escuelas en contextos más complejos, a través de intervenciones que fortalezcan las condiciones materiales, las prácticas de gestión y de enseñanza y el lazo entre las escuelas, la familia y su comunidad.

Para dar nombre al Programa, se elige la imagen del faro como aquello que orienta y guía, que muestra un camino. En esta propuesta aquello que orienta y guía es la centralidad del aprendizaje, el que conducirá todos los esfuerzos institucionales hacia la mejora de las experiencias de los estudiantes, involucrando a toda la comunidad educativa.

En los últimos años vienen desarrollándose diferentes líneas y programas tendientes a mejorar las condiciones de enseñanza y potenciar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes, así como el cuidado de sus trayectorias. Entre ellas, es posible mencionar el Plan Social Educativo, el programa PIIE, diversos planes de mejora institucional, programas de intensificación de la enseñanza de la lectura y la escritura, de matemática y de ciencias, el fortalecimiento de equipos jurisdiccionales en las diversas áreas curriculares, entre otros. El Programa Escuelas FARO pretende dar continuidad a esfuerzos orientados a la mejora escolar, desde una perspectiva renovada y centrada en los aprendizajes. En particular, propone la construcción de un Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, que responda a los desafíos específicos de cada comunidad educativa y propicie el fortalecimiento de las condiciones institucionales y pedagógicas para garantizar su sostenimiento en el tiempo.

Este 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, 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 lo/as 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.

¿Qué se propone el Programa Escuelas FARO?

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 el que se establezcan metas de logro de aprendizaje en Lengua y Matemática 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.

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, con los objetivos de:

- Analizar en forma conjunta el desarrollo de las líneas de acción del Programa.
- Debatar 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.

¿Cuáles son las principales líneas de acción del programa?

1. Construcción colectiva del Punto de partida.

Para dar inicio al proceso de elaboración del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios se considera fundamental la construcción colectiva del **Punto de partida** de cada institución. Con este fin, pueden ponerse en juego diversas estrategias que involucran y entrecruzan diferentes miradas y aportes. En todos los casos, el Punto de partida implica una mirada de la institución a sí misma, con mayor o menor grado de exhaustividad, según las metodologías puestas en juego y el tiempo destinado a la discusión colectiva. Teniendo en cuenta que las instituciones que conforman el Programa Escuelas FARO cuentan con diversas experiencias previas¹, se desarrolló una propuesta con orientaciones para la organización institucional de esta reflexión conjunta. En este sentido, los equipos escolares podrán compartir y debatir, 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 las escuelas puedan identificar aquellas prácticas institucionales y pedagógicas que requieren ser revisadas o fortalecidas para mejorar la calidad de los aprendizajes, en particular en las áreas de Lengua y Matemática y las capacidades de comprensión lectora y resolución de problemas, y las trayectorias escolares de sus estudiantes. La construcción de esta información será el insumo fundamental para delinear su Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

2. Acompañamiento Situado Prioritario.

Esta línea se propone brindar herramientas conceptuales e instrumentos para fortalecer la gestión pedagógica e institucional de las escuelas del Programa, con especial atención a la enseñanza y al aprendizaje de Lengua y Matemática, desde un enfoque de promoción de capacidades. Se conformarán a tal fin:

- **Equipos de especialistas jurisdiccionales** -con financiamiento nacional- constituidos por al menos tres perfiles, uno de Lengua, uno de Matemática y uno de Gestión institucional, que tendrán a cargo las instancias de formación y asesoramiento a los equipos de las escuelas.

¹ Estas experiencias refieren a procesos de autoevaluación que las instituciones hayan desarrollado en los últimos años, a partir de propuestas del gobierno nacional y/o provincial, con diversos dispositivos de trabajo, para propiciar la reflexión y el análisis.

La cantidad de *equipos de especialistas jurisdiccionales* se ha definido conforme a la cantidad de instituciones del Programa Escuelas FARO con las que cuenta cada provincia.

Los *equipos de especialistas jurisdiccionales* desarrollarán las siguientes actividades:

1. Participación en instancias de formación nacional y en encuentros de trabajo organizados por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD).
2. Formación y asesoramiento situado destinado a supervisores y equipos institucionales de las escuelas del Programa en cuestiones relativas a la enseñanza de Lengua, de Matemática y de Gestión con el fin de potenciar la tarea institucional.
3. Acompañamiento en los procesos de elaboración e implementación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios de cada institución educativa. En este proyecto -tal como se expresó anteriormente- se establecerán las metas de logro de los aprendizajes en Lengua y en Matemática junto con las estrategias de enseñanza para alcanzarlas, así como una meta transversal atinente a la mejora de las trayectorias escolares.

- **Equipo coordinador institucional:** en cada escuela se designará 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. El equipo coordinador institucional promoverá la construcción del Proyecto en la escuela. Para ello, preverá tiempos y espacios de trabajo compartido para iniciar una etapa de reflexión y lectura del escenario escolar (Punto de partida), la construcción de acuerdos institucionales, la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

Para llevar adelante la tarea ambos equipos estarán involucrados en instancias de formación y asesoramiento situado relativos a la enseñanza de Lengua, de Matemática y de Gestión con el fin de potenciar la tarea institucional.

Para ello, se prevén instancias de acompañamiento para el *equipo coordinador institucional* en el marco de dos líneas del programa: la Red de Acompañamiento a escuelas (que se especifica más adelante en el documento) y el Acompañamiento 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:

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

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

- Segundo taller (agosto/septiembre 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. Jornada 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 Aprendizaje Prioritarios.

3. Círculos de directores: Por otra parte, 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: Asimismo, se propondrán Ateneos Didácticos sobre temáticas de Matemática, Lengua y gestión escolar. En ellos participarán tanto instituciones incluidas en el Programa como otras que participan de las propuestas de Formación Situada únicamente. Estos dispositivos priorizarán la problematización de temas correspondientes a los proyectos de las Escuelas Faro y se realizarán prioritariamente aquellas zonas donde hay escuelas que pertenecen al Programa.

5. Plataforma virtual: El Ministerio de Educación de la Nación, a través del Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), facilitará una plataforma virtual para brindar asesoramiento y acompañamiento tanto a los equipos de especialistas jurisdiccionales como a los equipos coordinadores institucionales. 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 - foro 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 apoyados por tutores especializados. A partir de instancias formativas y recorridos específicos propuestos dentro de la plataforma virtual los distintos perfiles podrán certificar su participación luego de la presentación del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios que cada escuela haya elaborado e implementado junto con un portfolio con producciones y desarrollo de experiencias a partir del Proyecto mencionado.

3. Red de acompañamiento a escuelas.

Se propiciará la conformación de Redes de Acompañamiento a las instituciones del Programa Escuelas FARO, constituidas por los supervisores, *el equipo de facilitadores jurisdiccionales* -abogados al trabajo directo con las escuelas- y formadores de Institutos de Formación Docente cercanos a las instituciones. Su rol será brindar acompañamiento en la puesta en marcha del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios y fortalecer la función de conducción pedagógica de los equipos directivos.

Los *facilitadores jurisdiccionales* serán seleccionados por cada provincia en función de los criterios definidos por el INFoD. El rol de los facilitadores será acompañar a cada equipo escolar para el relevamiento de necesidades en función del desarrollo del Proyecto Escolar y habilitar un vínculo entre los equipos de especialistas y los equipos institucionales. Cada facilitador tendrá a cargo un grupo de entre diez y veinte escuelas para garantizar un acompañamiento continuo y cercano a través de una visita quincenal. Este equipo dependerá de la coordinación del Programa Escuelas FARO y se ha previsto, de acuerdo con la cantidad de instituciones involucradas en el programa en cada jurisdicción, la selección de un *coordinador territorial*, quien organizará la tarea de los facilitadores e intermediará entre estos y los diversos perfiles y equipos participantes.

Para todos los integrantes de la red se desarrollarán instancias de capacitación orientadas a realizar las siguientes acciones:

- Propiciar un acompañamiento pedagógico centrado en la problemática de la escuela y en los desafíos de la enseñanza.
- Acordar estrategias de acción complementarias entre los diferentes integrantes de la red para el acompañamiento a cada escuela.
- Construir sentidos compartidos y procedimientos generales para el acompañamiento pedagógico.

En una instancia más avanzada del Programa, como parte de la Red de acompañamiento a escuelas, se buscará profundizar los vínculos con la comunidad educativa de cada institución, en particular entre familias y escuelas, para cuidar y fortalecer las trayectorias de los estudiantes. Se brindará información y herramientas a las familias para que puedan acompañar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

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 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 que complejicen 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 propuestas como Educación Sexual Integral (ESI), Programa Nacional de Convivencia Escolar, Construcción de la Comunidad Educativa, así como diferentes cursos virtuales del INFoD, entre otros.

La implementación de estas cinco líneas de acción será escalonada.

En el **primer año**:

- Se constituirán y formarán los *equipos de especialistas jurisdiccionales*.
- Se capacitará y acompañará virtualmente a los equipos de cada escuela por parte de los *equipos de especialistas jurisdiccionales*.

Durante el **segundo año**:

- Se pondrán en marcha las actividades vinculadas a la Red de acompañamiento.
- Comenzará el acompañamiento territorial situado por parte de los *facilitadores*.
- Se avanzará con la línea de dotación de recursos, de equipamiento y materiales.

Asimismo, el Programa contempla, desde su primer año de ejecución, una propuesta para el seguimiento y monitoreo -que se desarrolle durante la puesta en marcha- y una propuesta destinada a su evaluación integral. De este modo, el Ministerio de Educación se encuentra avanzando en el diseño del dispositivo para el monitoreo de las acciones como insumo para analizar y redelinear procesos durante su desarrollo, cuya propuesta e implementación se acordará con las jurisdicciones.

La evaluación integral del Programa Escuelas FARO, por su parte, está planificada como una evaluación externa y se está elaborando en acuerdo con Unicef. La propuesta contemplará instancias de análisis de resultados cualitativos y cuantitativos, como insumo para reelaborar y fortalecer la propuesta para futuros grupos de escuelas que puedan integrarse al programa.

El Programa Escuelas FARO en las escuelas: el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios

El Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios se presenta como un desafío y una oportunidad para que todo el equipo escolar reflexione acerca de 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 y la generación de un clima escolar contenedor y estimulante para el aprendizaje.
- El lugar de los estudiantes en las instituciones y su vínculo con los conocimientos.

En este sentido, se busca construir acuerdos institucionales entre todos los docentes acerca de qué es lo que tienen que aprender los estudiantes, cómo pueden hacerlo y cómo se evalúan los avances alcanzados. El Proyecto es un medio para construir y plasmar estos acuerdos, para comenzar a concretar una idea, para transformar una realidad. Implica pensar que “algo puede ser mejor”, que vale la pena coordinar esfuerzos, direccionarlos y planificar acciones para cambiar y disminuir las tasas de abandono y de repitencia. 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 la enfoque de desarrollo de capacidades. 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, para el período 2017-2018.

En esta primera etapa, las problemáticas prioritarias para cada área se centrarán en fortalecer:

- La capacidad de comunicación en el área de Lengua.
- La capacidad de resolución de problemas en el área de Matemática.
- Las trayectorias de los estudiantes desde la Gestión Institucional.

El Programa Escuelas FARO priorizará el **segundo ciclo del Nivel Primario y el ciclo básico del Nivel Secundario**. La elección de estos ciclos responde a que la transición entre estos dos niveles es uno de los momentos clave en la trayectoria de los estudiantes. Por ello se busca generar una unidad de sentido y una perspectiva común para abordar la enseñanza de las disciplinas antes mencionadas y para acompañar las trayectorias escolares de los estudiantes en las etapas particulares de la preadolescencia y de la adolescencia.

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 el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

En las **escuelas de Nivel Primario**, participarán un miembro del equipo directivo, un maestro del área de Lengua y uno de Matemática del segundo ciclo y 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.

Para la construcción del Proyecto en la escuela, el equipo preverá tiempos y espacios de trabajo compartido para iniciar una etapa de reflexión acerca del Punto de partida, la construcción de acuerdos institucionales y la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios.

Como se mencionó, se prevén instancias de acompañamiento para el *equipo coordinador institucional* en el marco de dos de las líneas del programa ya descriptas: la Red de Acompañamiento a escuelas y el Acompañamiento Situado Prioritario.

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.

Construir el Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios en el marco del Programa Escuelas FARO implica 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.

El punto de Partida: la lectura del escenario escolar

Luego del primer taller con los *equipos de especialistas jurisdiccionales*, comienza la tarea de los *equipos coordinadores institucionales* en cada escuela.

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 del Aprender 2016 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 sobriedad 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.;

²Para la construcción del Punto de partida y la elaboración del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios se elaboró un documento con orientaciones para la organización institucional de este proceso de trabajo.

- 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:

- 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 tomar conciencia de 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.

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 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 “el abordaje institucional para acompañar a los 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 comunique 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 trata de pensar no sólo en los tiempos en que se realizarán las acciones, sino también los tiempos para planificarlas. Es importante considerar la secuencia temporal, por esto se sugiere la realización de un cronograma en forma de gráfico donde se especifiquen las actividades, los responsables y la duración 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.

A modo de ejemplo, se presenta a continuación un cronograma de trabajo tentativo:

Actividad	Responsables y participantes	Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Punto de Partida													
Diseño del <i>Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios</i>													
LENGUA. Objetivo:													
Acción 1:													
Acción 2:													
Acción 3:													
...													
MATEMÁTICA. Objetivo:													
Acción 1:													
Acción 2:													
Acción 3:													
...													
GESTIÓN INSTITUCIONAL. Objetivo:													
Acción 1:													
Acción 2:													
Acción 3:													
...													
Seguimiento													
Evaluación final													

• 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 Proyecto Educativo de Aprendizajes Prioritarios. 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. Por eso, este Programa apuesta a sostener colectivamente la escuela 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.

Anexo 1. Cronograma acciones Programa Escuelas FARO

Acciones Programa Escuelas FARO	2017				2018												
	Se pt	Oc t	No v	Di c	En	Feb	Mar zo	Ab ril	M ay o	Ju n	Jul	Ag	Se pt	Oc t	No v	Dic	
Presentación y puesta en marcha del Programa Escuelas FARO																	
Capacitación a Equipos de Especialistas Jurisdiccionales			VIRTUAL			VIRTUAL						VIRTUAL					
Capacitación y acompañamiento a Equipos Coordinadores Institucionales - Instancias presenciales																	
Capacitación y acompañamiento a Equipos Coordinadores Institucionales - Plataforma virtual						VIRTUAL											
Elaboración de Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios						<i>Punto de partida y elaboración del PEAP</i>											
Puesta en marcha del Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios																	
Red de Acompañamiento en funcionamiento																	
Evaluación del Proyecto Escolar de Aprendizajes prioritarios y reelaboración 2019																	
Dotación de recursos																	
Articulación con otros programas del Ministerio																	
Monitoreo y seguimiento del Programa Escuelas FARO																	
Evaluación del Programa Escuelas FARO																	

