



Bitácora del Directivo



Red Secundarias Innovadoras



Ministerio de
Capital Humano
República Argentina

Secretaría
de Educación

Autoridades

PRESIDENTE

Javier Gerardo Milei

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS

Manuel Adorni

MINISTRA DE CAPITAL HUMANO

Sandra Viviana Pettovello

SECRETARIO DE EDUCACIÓN

Carlos Horacio Torrendell

SUBSECRETARIO DE POLÍTICAS E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Alfredo Vota



Se permite la reproducción total y/o parcial con mención de la fuente.

Esta licencia abarca a toda la obra excepto en los casos que se indique otro tipo de licencia.

Material de distribución gratuita, prohibida su venta.

2026, Ministerio de Capital Humano. Secretaría de Educación.
Pizzurno 935, CABA
República Argentina



Índice



Al equipo directivo	5
Actividades	6
Febrero.....	7
Guía para el diagnóstico sobre los ejes de la transformación	14
Marzo.....	20
Abril.....	25
Mayo.....	27
Junio.....	28
Agosto.....	36
Septiembre.....	44
Octubre.....	45
Noviembre.....	47



Al equipo directivo

Su escuela es convocada a participar del Programa Transformación de la Escuela Secundaria que se propone, a través de un cambio sistémico, fomentar la mejora de las trayectorias escolares de los estudiantes, haciéndolas más potentes, continuas y completas.

Esta transformación requerirá que la institución en su conjunto asuma la responsabilidad de poner en marcha el proceso y de alcanzar los resultados que se esperan obtener. Por supuesto que esta tarea no se desarrollará en soledad, sino que se busca fomentar el trabajo colaborativo entre el equipo de la escuela y todos los actores de la comunidad.

Como todo proceso de cambio necesita de una planificación que:

- » parta de un diagnóstico basado en evidencias,
- » establezca objetivos que permitan alinear las acciones hacia su consecución,
- » prevea formas de monitoreo del recorrido y evaluación de los avances, para hacer los ajustes necesarios.

Para que sea un proceso participativo, es importante diseñar, desde el inicio, espacios que aseguren momentos conjuntos para la reflexión sobre la situación de la escuela, la planificación de la transformación y las acciones que se implementarán en sus distintas etapas. Se trata de instituir una práctica reflexiva que habilite la indagación sobre la experiencia transitada para ir capitalizando aprendizajes y tomando las mejores decisiones sobre los próximos pasos.

Cabe señalar que un componente central de esa práctica es la documentación de los procesos y resultados, para poder contar con evidencias que permitan retomar la experiencia, hacerse preguntas, elaborar ideas y hacer acuerdos acerca del rumbo futuro.

Las instituciones que participan en este Programa conforman una Red de Secundarias Innovadoras y sus directivos contarán con espacios de encuentro en capacitaciones mensuales. Por ello, se espera que parte de esa documentación resulte un insumo valioso para el intercambio y pueda inspirar a otras instituciones en sus propios caminos hacia la mejora.

El presente cuaderno de trabajo es la herramienta que acompaña el recorrido de las capacitaciones destinadas a directivos, a través de actividades que invitan a diseñar el cambio, orientar la reflexión y materializar la documentación que se va produciendo a lo largo del proceso.

Esperamos que este material sea de utilidad para el desarrollo del Programa.

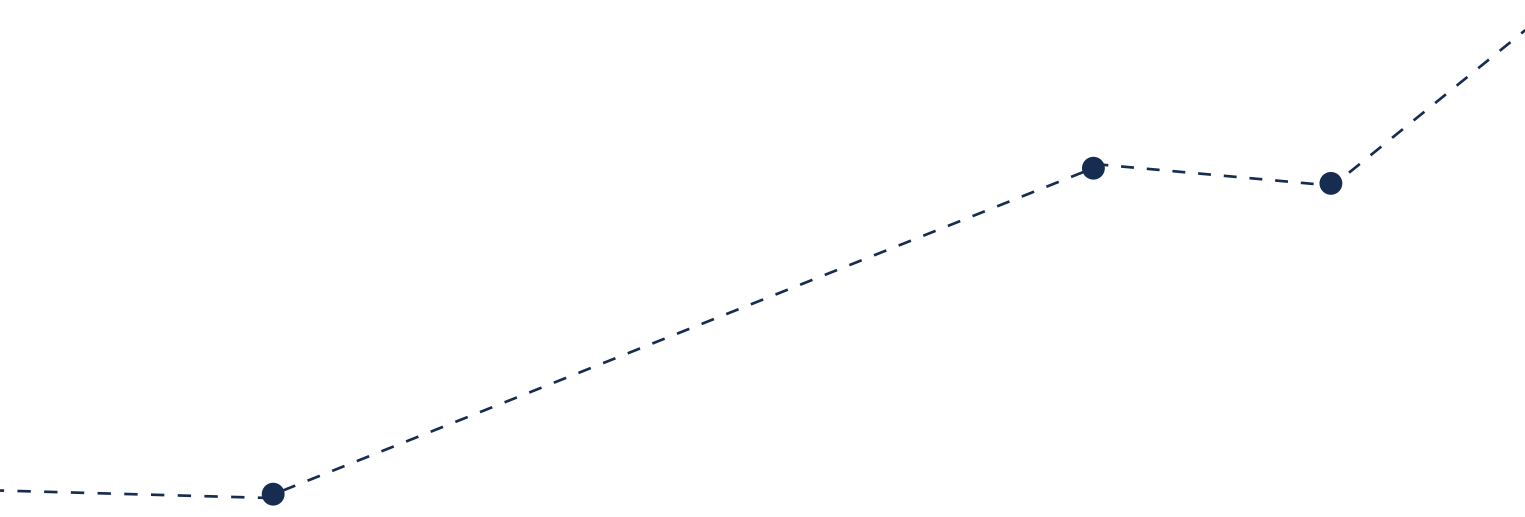


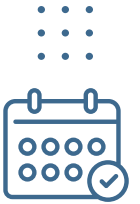
Actividades

A lo largo de la Bitácora se presentan diversas actividades especialmente diseñadas para acompañar el proceso de transformación institucional. Estas propuestas no tienen un carácter accesorio, sino que forman parte central del trabajo, en tanto orientan la reflexión, facilitan el análisis de la propia práctica y permiten documentar las decisiones y aprendizajes que se vayan construyendo.

Por ello, se invita a los equipos directivos a realizar cada actividad dentro de este mismo documento, utilizando los espacios destinados para registrar ideas, acuerdos, desafíos, avances y evidencias. Completar la bitácora de manera progresiva posibilita dejar huella del proceso transitado, sistematizar los aportes surgidos en los distintos momentos del año y contar con un registro que permita volver sobre lo trabajado para sostener, ajustar y proyectar acciones futuras.

En síntesis, es tanto una guía de acompañamiento como un espacio de escritura institucional: un documento vivo que se construye en el hacer, y que cobra sentido en la medida en que las actividades sean desarrolladas, analizadas y registradas por los equipos a lo largo de todo el recorrido.





Actividad 1 | INICIANDO EL VIAJE

Se propone iniciar el trabajo a partir de las siguientes preguntas para la reflexión.

¿Qué nos entusiasma de la propuesta de ser parte de la red? Registren, al menos, dos aspectos que resulten motivantes.



¿Qué nos inquieta en relación con el desafío de liderar este proceso de transformación de la escuela? Propongan, al menos, dos desafíos vinculados con el rol del equipo directivo.



¿Con qué y con quiénes contamos para hacerlo? Consideren en la respuesta aquellas fortalezas referidas a:

- » características de la institución
- » recursos humanos, capacidades presentes en los equipos
- » otros recursos



¿Tenemos experiencia en liderar otros procesos de cambio? En caso afirmativo ¿qué lecciones podemos extraer de tales procesos?



¿Tuvimos la oportunidad de conocer otros programas o experiencias de transformación institucional? En caso afirmativo, ¿qué aspectos de esos programas o experiencias resultan inspiradores?



¿Leímos atentamente la documentación sobre los lineamientos del Programa? En ese caso, ¿tenemos dudas que necesitamos evacuar?



¿Con quién compartimos la propuesta del Programa Transformación de la Escuela Secundaria? ¿Cuál fue su recepción?



¿Identificamos a aquellos miembros de nuestro equipo escolar que apoyan activamente la propuesta? ¿Y a aquellos que podrán sumarse? ¿Encontramos resistencias? ¿Cuáles? ¿De qué modo podemos tramitarlas?



¿Qué comunicaciones sobre el Programa tenemos pendientes y de qué modo planeamos realizarlas?



¿A quiénes convocaremos para definir el punto de partida del proceso y diseñar nuestro plan institucional de implementación de la mejora? ¿Generamos espacios de encuentro con tal propósito?



Si tuviéramos que identificar los desafíos centrales de la escuela en base a nuestra experiencia, ¿cuáles señalaríamos?



Imaginemos que se está iniciando un viaje hacia la transformación escolar. A partir de las reflexiones generadas por las preguntas disparadoras, los invitamos a completar el organizador, siguiendo el modelo presentado a continuación.



Actividad 2 | ELABORANDO EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Elaborar el **diagnóstico institucional** constituirá el punto de partida para poder identificar los desafíos prioritarios, sobre los que la escuela determinará los objetivos de mejora y transformación. Este diagnóstico institucional consta de dos partes:

En primer lugar, se registra una serie de datos en las tablas disponibles en el Diagnóstico de resultados. Se trata de datos que seguramente están disponibles en la escuela o resultan de fácil acceso, aunque no siempre se los procesa, analiza e interpreta con el fin de valorar y tomar decisiones sobre las dimensiones institucionales y las trayectorias estudiantiles. De ser necesario, soliciten ayuda a la supervisión y otros referentes para acceder a la información.

A. Datos demográficos

Datos sobre la escuela	2025
Cantidad total de estudiantes	
Cantidad de estudiantes con proyecto de integración	
Número de secciones/cursos por año escolar	
Promedio de estudiantes por sección/curso	
Cantidad de miembros del equipo directivo (rector, vicerrector o director de estudios)	
Cantidad de docentes frente a curso	
Cantidad de preceptores	
Cantidad de miembros del equipo de orientación	
Cantidad de personal auxiliar (de laboratorio, de trabajos prácticos, bibliotecaria, otros)	
Cantidad de personal no docente	
Ratio docente por estudiantes (Cantidad de docentes por número de alumnos)	
Promedio de horas docentes en la escuela (Cantidad de horas dividido cantidad de docentes)	

B. Datos de eficiencia escolar

Datos sobre la escuela	2023	2024	2025
Porcentaje de repitencia o permanencia			
Porcentaje de sobreedad			
Porcentaje de abandono			
Porcentaje de egreso			
Cantidad de pases a otras escuelas			

C. Resultados académicos

Pruebas Aprender	Nivel de desempeño	2022	2023	2024
Matemática	Por debajo del básico	%	%	%
	Básico	%	%	%
	Satisfactorio	%	%	%
	Avanzado	%	%	%
Lengua	Por debajo del básico	%	%	%
	Básico	%	%	%
	Satisfactorio	%	%	%
	Avanzado	%	%	%

Desempeño académico - 2025	2°	3°	4°	5°	6°
Número de estudiantes que acreditaron todos los espacios curriculares					
Número de estudiantes que aún deben acreditar hasta dos espacios curriculares					
Número de estudiantes que aún deben acreditar más de dos espacios curriculares					

D. Asistencia

Porcentaje de inasistencia por año escolar durante 2025.

Año escolar	% de inasistencias
1°	
2°	
3°	
4°	
5°	
6°	

En segundo lugar, se revisa la situación institucional en relación con las distintas dimensiones de los cuatro ejes de transformación que propone el programa, a partir de preguntas orientadoras compiladas en la Guía para el diagnóstico sobre los ejes de transformación. Se trata de preguntas que invitan a la reflexión y a la búsqueda de evidencias que fundamenten las respuestas a las que el equipo arrije.

La propuesta es que vayan recorriendo, con el equipo de trabajo, esta guía de preguntas y la rúbrica de cada eje¹ de modo simultáneo. De este modo, se podrá señalar en cada dimensión el nivel de logro alcanzado hasta el presente.

El documento marco de esta transformación presenta cuatro niveles de desarrollo para cada una de las dimensiones de cada eje. Para definir el nivel de logro en el que se encuentra la escuela en la actualidad, les sugerimos que tengan en cuenta los aspectos propuestos para las distintas etapas, por ejemplo:

- » si la práctica en cuestión recién se introdujo o se encuentra consolidada,
- » si la experiencia se realiza de modo ocasional o con alta frecuencia,
- » si la iniciativa es aislada o forma parte de un programa integral,
- » si la propuesta tiene un alcance acotado o generalizado dentro de la escuela o, incluso, la trasciende,
- » si el cambio adoptado modifica en mayor o en menor medida aspectos estructurales de la organización escolar y de las prácticas habituales.

¹ Ver Documento “Red Escuelas Innovadoras”, pág. 33 a 37.

Es muy importante que, al momento de decidir cuál es el nivel actual en el que se encuentra la escuela, se remita a la mayor cantidad de evidencia posible que sostenga esa decisión. Es decir, identifiquen qué datos, qué producciones, qué prácticas avalan la definición del nivel de base elegido. Al respecto, para organizar todas las evidencias que fundamenten el diagnóstico institucional en relación con la rúbrica, sugerimos el armado de una carpeta institucional de evidencias en papel o, preferentemente, en formato digital, en cuya construcción participe el equipo docente.

»»» Guía para el diagnóstico sobre los ejes de transformación

EJE 1: Organización institucional / Régimen Académico

- » ¿En qué medida la escuela ha flexibilizado los espacios y los tiempos?
- » ¿Se utilizan espacios alternativos al salón de clases para desplegar distintas experiencias de aprendizaje? ¿Con qué propósitos? ¿Con qué frecuencia?
- » ¿Existen instancias en las que se trabaja en relación con la comunidad, más allá del espacio escolar? ¿Con qué propósito? ¿En qué formato? ¿Con qué frecuencia?
- » ¿Se organizan los espacios de modos alternativos, por ejemplo, aulas temáticas, aulas areales, otros?
- » ¿Existen instancias de aprendizaje virtuales integradas a la propuesta institucional? ¿Existen instancias de aprendizaje con modalidad híbrida? ¿Con qué propósito? ¿Con qué frecuencia?
- » ¿Se promueve un uso del tiempo para el desarrollo de experiencias que trasciendan la hora cátedra? ¿De qué modo se han organizado?
- » ¿Existen tiempos y espacios para que los alumnos realicen un trabajo autónomo, de modo individual o en grupo?
- » ¿Se habilitan espacios optativos para los estudiantes: talleres, clubes, seminarios, otros?
- » ¿Se ha extendido el tiempo escolar para responder a necesidades e intereses de los estudiantes? En este caso, ¿cómo y para qué se usa ese tiempo?
- » ¿Se dispone de horas institucionales para favorecer el trabajo colaborativo docente? Por ejemplo, para planificaciones conjuntas, evaluación colegiada, acompañamiento de trayectorias.
- » ¿En qué medida la escuela ha adecuado los procesos de evaluación y acreditación para apoyar la continuidad de las trayectorias estudiantiles?
 - ¿Se consideran en la evaluación tanto los resultados como el proceso que realiza el estudiante y sus avances?
 - ¿Se incluyen instancias de autoevaluación para fomentar la autonomía y la autorregulación en el proceso de aprendizaje? ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Qué tipo de retroalimentación se brinda a los estudiantes? ¿A través de qué canales y con qué frecuencia?
 - ¿Existen acuerdos entre docentes sobre los criterios de evaluación? ¿Los criterios consideran contenidos articulados con el desarrollo de capacidades? ¿Se informan los criterios de evaluación a los estudiantes y a la comunidad?
 - ¿Adoptan decisiones conjuntas sobre la acreditación y promoción?

- » ¿En qué medida la escuela vincula la asistencia con el aprendizaje de los estudiantes?
 - ¿De qué modo se trabaja con estudiantes y familias para generar conciencia sobre la importancia de asistir a las clases? ¿Qué se pierde un estudiante que falta a clase?
 - ¿De qué modo se vincula la asistencia a clase con la posibilidad de alcanzar los aprendizajes necesarios para avanzar en el nivel secundario?
 - ¿Existen situaciones de ausentismo que afectan la continuidad pedagógica? ¿Qué intervenciones realiza la escuela en estos casos? ¿Con qué resultado?
 - ¿Qué instancias de apoyo se ponen a disposición de los estudiantes que por distintos motivos ven afectada su continuidad pedagógica?

- » ¿En qué medida la escuela considera a la convivencia como parte de la propuesta formativa?
 - ¿Quiénes participan en la construcción y revisión de los acuerdos de convivencia? ¿Con qué frecuencia? ¿A través de qué instancias? ¿Cómo se comunican? ¿Cómo se trabaja para su incorporación en la cotidianeidad escolar?
 - ¿Qué instancias de participación tienen los estudiantes en la vida escolar? ¿Se encuentran constituidos y en funcionamiento consejos de curso, consejos de convivencia y otras instancias similares?
 - ¿Existen experiencias, proyectos o programas de mediación escolar para el tratamiento de los conflictos?
 - ¿Existen protocolos claros y efectivos para intervenir en situaciones emergentes que lo requieren?

EJE 2: Organización del aprendizaje y la enseñanza / Diseño curricular

- » ¿En qué medida la escuela incorpora nuevos enfoques en la organización y selección de contenidos?
 - ¿Se organizan los contenidos con modalidades alternativas a las unidades temáticas disciplinares? Por ejemplo, redes, temas generativos, preguntas de indagación, problemas. ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Se han planificado e implementado propuestas que establecen relaciones entre distintas asignaturas? ¿Con qué frecuencia? ¿Se agrupan distintas materias en un mismo espacio curricular? ¿Se realiza este agrupamiento para trabajar en proyectos eventuales o es una reorganización curricular sostenida en el tiempo?
 - ¿Se implementaron diversas estrategias que ayudan a disminuir el número de asignaturas que los estudiantes cursan de modo simultáneo? ¿Se agrupan las materias en áreas? ¿Se semestralizan algunas materias? ¿Se planifican formatos intensivos tales como jornadas, seminarios, semanas focalizadas en una temática o proyectos?
 - ¿Se considera a las capacidades como objeto de enseñanza? ¿Se evidencia en las planificaciones la articulación entre las capacidades y los saberes de cada disciplina/área curricular? ¿Es una práctica extendida a todas las asignaturas?
 - ¿Qué criterios utiliza la escuela para seleccionar los contenidos de enseñanza? ¿Se han realizado operaciones para su priorización? ¿Se establecen distinciones entre contenidos comunes a todos los estudiantes y otros electivos según intereses?
 - ¿Se establecen relaciones entre los contenidos y contextos de la vida real para un aprendizaje significativo? ¿Se consideran contextos locales y globales en el abordaje de los contenidos? ¿Se considera el abordaje de contenidos “emergentes”, que recuperen temáticas de actualidad?

- » ¿En qué medida la escuela incorpora prácticas de enseñanza y evaluación que promueven el desarrollo de capacidades?
 - ¿Se proponen experiencias a los estudiantes que favorecen la comprensión profunda? ¿Las consignas activan distintas operaciones intelectuales que la promueven? Comparar, analizar, argumentar, predecir, evaluar, diseñar, crear.
 - ¿Se incorporan modalidades de trabajo que fomentan el desarrollo de capacidades? Estudio de casos, aprendizaje por problemas, aprendizaje basado en proyectos, aula invertida, tutorías entre pares, trabajos de campo, aprendizaje-servicio, proyectos vinculados con el mundo académico y laboral.
 - ¿Se incorporan actividades que estimulan el trabajo autónomo, la metacognición y la autorregulación del proceso de aprendizaje? ¿Cuáles? ¿En qué momentos? ¿Se trata de experiencias aisladas o generalizadas en las distintas áreas y años escolares?
 - ¿Se incluyen en el diseño de las clases actividades comunes y electivas?
 - ¿Los estudiantes tienen voz en la planificación de actividades de clase?
 - ¿Se utiliza la tecnología y la IA para enriquecer la enseñanza? Por ejemplo, diseñar consignas, generar materiales didácticos digitales, hacer curaduría de materiales, proponer el uso de simuladores.
 - ¿Se utiliza la tecnología y la IA para potenciar experiencias de aprendizaje? Por ejemplo, enriquecer las indagaciones, promover la autonomía, diversificar experiencias, ampliar los modos de comunicación y expresión.
 - ¿Se incluyen diversas instancias de retroalimentación formativa basadas en criterios claros y compartidos?
 - ¿Los estudiantes participan en su evaluación mediante autoevaluación o coevaluación? ¿De qué modo? ¿Se realiza de manera metódica y planificada?
 - ¿Se realizan evaluaciones que invitan a integrar saberes y capacidades que den cuenta de un proceso extendido en el tiempo? Por ejemplo, a través de portafolios, monografías, coloquios, diseño de proyectos, construcciones.
 - ¿Incluyen las evaluaciones situaciones auténticas o reales, que ponen en juego desempeños en circunstancias genuinas?
 - ¿Se realiza un análisis de resultados de aprendizaje? ¿Se utiliza esa información para realizar intervenciones tempranas y acompañar las trayectorias? ¿Se utiliza la información para realizar ajustes en los procesos de enseñanza?
- » ¿En qué medida la escuela ha flexibilizado los agrupamientos de los estudiantes?
 - ¿Cómo se organizan en la escuela? ¿Cuáles son los criterios en que se basan para organizarlos?
 - por edad
 - por ciclo
 - por desempeño escolar
 - por afinidad de los estudiantes
 - por nivel de la disciplina (distintos niveles en Inglés, distintos niveles de Matemática, otros)
- » ¿De qué modo la escuela aborda la dimensión socioemocional en la propuesta formativa?
 - ¿De qué modo se trabaja con la comunidad educativa para generar conciencia sobre la importancia de desarrollar habilidades socioemocionales? ¿Se vincula este desarrollo con su relevancia en la construcción de un proyecto de vida?

- ¿Existen espacios de escucha frente a los procesos que atraviesan los estudiantes?
- ¿Se promueve la autorregulación de las emociones?
- ¿Se realizan intervenciones puntuales o existe un programa transversal de desarrollo de habilidades socioemocionales?

EJE 3: Acompañamiento a las trayectorias escolares

- » ¿En qué medida la escuela ha implementado un sistema de acompañamiento a las trayectorias asumido como una responsabilidad institucional?
 - ¿Existen referentes que acompañan a los estudiantes en su recorrido escolar? ¿Se ha conformado un equipo de trabajo que articula la tarea de los referentes y los docentes? ¿Existen instancias sistemáticas de trabajo de ese equipo para acordar modos de intervención? ¿De qué modo se integra a las familias en ese trabajo?
 - ¿Se recogen, sistematizan y analizan los datos para realizar el seguimiento de las trayectorias y tomar decisiones oportunas en base a evidencias? ¿Existe un protocolo de comunicación para que la información sea accesible a los agentes pertinentes?
 - ¿Se implementan estrategias para que el acompañamiento se haga efectivo? Por ejemplo, planes personalizados, sistemas digitales de seguimiento, dispositivos de apoyo ante dificultades académicas o emocionales.
 - ¿En caso de dificultades en su trayectoria, se invita a los estudiantes a codiseñar un plan de apoyo?
 - ¿Realiza la escuela un trabajo articulado con el sistema de salud, con otros organismos gubernamentales y con organizaciones de la sociedad civil para atender situaciones que requieren un abordaje integral?
 - ¿Se atienden de modo particular los momentos críticos de los recorridos escolares? Por ejemplo, la articulación entre niveles, la transición entre ciclos.
 - La experiencia que transita el estudiante en la escuela, ¿se vincula de modo explícito con la construcción de su proyecto de vida? ¿Existen espacios sistemáticos para el autoconocimiento a lo largo del trayecto por el nivel?

EJE 4: Desarrollo profesional de los equipos de gestión y de los docentes

- » ¿En qué medida el liderazgo del equipo directivo promueve la transformación y la formación del equipo docente?
 - ¿El liderazgo directivo se enfoca en el núcleo pedagógico de la escuela? ¿Se diseña un plan de mejora compartido? ¿Gestiona al equipo hacia el logro de las metas del plan?
 - ¿Se generan espacios de trabajo y aprendizaje compartido en el equipo? ¿Se facilitan instancias de práctica reflexiva? Por ejemplo, comunidades de aprendizaje o de prácticas, talleres, ateneos, jornadas, reuniones periódicas.
 - ¿Existen instancias de intercambio, sistematización y documentación de buenas prácticas?
 - ¿Se promueve la participación en redes entre instituciones?
 - ¿Se brinda retroalimentación formativa al equipo docente?
- » ¿De qué manera se propone el avance en la carrera docente al interior de la escuela?
 - ¿Qué criterios se consideran para incentivar a los docentes a avanzar en su carrera?



- ¿De qué manera el equipo directivo implementa estrategias para el reconocimiento de la tarea docente? ¿Se explicitan estos criterios?
- ¿Existe un sistema de acompañamiento a quienes recién se inician en los diversos roles? Por ejemplo, procesos de inducción, mentorías, tutorías entre docentes.
- » ¿De qué modo se evalúa el desempeño docente?
 - ¿Existe un plan de evaluación del desempeño docente? ¿Se utilizan instrumentos con criterios claros y compartidos?
 - ¿Existen instancias de retroalimentación formativa?
 - ¿Se promueve la autoevaluación y el establecimiento de metas personales de mejora?



Para terminar

Cabe destacar que una cosa son los datos, otra la información, el conocimiento y finalmente la sabiduría de aplicar ese conocimiento en actividades que favorezcan un proceso de transformación.

Proponemos pensar colectivamente los primeros pasos de estas diferentes etapas cognitivas:

¿Qué información de forma sintética obtenemos de los datos?

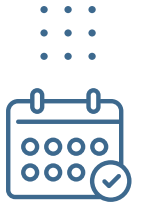
 _____

¿Qué nuevos conocimientos nos trajeron?

 _____

¿Cómo pueden contribuir para la construcción de un plan de transformación?





Actividad 3 | IDENTIFICANDO PRIORIDADES

El diagnóstico de la situación institucional brinda la base necesaria para identificar los desafíos que orientarán la elaboración del plan de implementación de la mejora.

Es posible que, al emplear la rúbrica que corresponde a los 4 ejes de transformación en la etapa diagnóstica, hayan señalado una variedad de aspectos que pueden ser mejorados. No obstante, al momento de la elaboración del plan, se requiere realizar una selección de aquellos desafíos prioritarios en cada eje, siempre teniendo en cuenta el aporte que las transformaciones impulsadas puedan hacer al fortalecimiento de las trayectorias escolares.

Se invita a identificar los **desafíos prioritarios** para establecer los **objetivos** a alcanzar y definir los indicadores que les permitirán monitorear y evaluar su nivel de logro. Estos son los componentes centrales del plan de acción. El resto de los aspectos operativos del plan de mejora (acciones, responsables, tiempos, recursos) se derivan de esos componentes centrales y se ordenan en relación con estas decisiones iniciales.

En síntesis, en esta instancia proponemos iniciar el abordaje del plan de acción concentrándose en los componentes que se encuentran en la siguiente imagen (que reproduce el esquema para la elaboración del plan) y posibilita relacionarlos de modo directo con los desafíos identificados.

Más adelante propondremos avanzar con las demás columnas del plan. Es decir, definir las acciones, los responsables, los tiempos y los recursos que permitirán el logro de los objetivos planteados.

Ejes	Objetivos	Acciones	Responsables	Tiempos	Indicadores de logro	Recursos
Organización institucional / Régimen Académico.						
Organización del aprendizaje y la enseñanza / Diseño Curricular.						
Acompañamiento de las trayectorias escolares.						
Desarrollo profesional de los equipos de gestión y de los docentes.						

Para apoyar la tarea, presentamos algunos **ejemplos** en las siguientes tablas.

A partir de la primera parte del diagnóstico



Desafíos Ciclo lectivo 2026	Objetivos	Indicadores de logro
Alto % de estudiantes con más de 20 inasistencias al año.	Asegurar la continuidad pedagógica de los estudiantes.	El 70% de los estudiantes registran inasistencias que no superan los 10 días al año.
Alto % de estudiantes con más de dos asignaturas no acreditadas.	Mejorar el desempeño académico de los estudiantes.	El 60% de los estudiantes logra la acreditación de los espacios curriculares en un lapso que no compromete su avance continuo en el nivel.
Alto % de estudiantes en los niveles básico y por debajo del básico en Matemática, en las pruebas Aprender.	Implementar estrategias de mejora de la enseñanza de Matemática, centradas en la formación docente situada y la generación de espacios de fortalecimiento de los aprendizajes.	20% de mejora en el desempeño en Matemática de los grupos ubicados en los niveles básico y por debajo del básico.

A partir de la segunda parte del diagnóstico



Ejes	Criterios	Desafíos (registrar la situación actual)	Objetivos	Indicadores
1	Convivencia escolar	Nivel 2	Sistematizar el funcionamiento del Consejo de convivencia con la participación de estudiantes, docentes y directivos (Nivel 3).	Tres reuniones anuales del Consejo de convivencia realizadas para revisar los Acuerdos vigentes y evaluar la convivencia en la escuela.
2	Variedad de agrupamientos	Nivel 1	Diseñar e implementar experiencias de aprendizaje que agrupen estudiantes de distintas secciones del mismo año escolar (Nivel 2).	El 40% de los espacios curriculares realizan experiencias integradas por estudiantes de cursos paralelos.

Ejes	Criterios	Desafíos (registrar la situación actual)	Objetivos	Indicadores
2	Enfoques y prácticas de enseñanza	Nivel 1	Introducir experiencias que desarrollan capacidades en la enseñanza de las asignaturas (Nivel 2).	El 50% de los espacios curriculares articula la enseñanza de capacidades y los saberes disciplinares en las experiencias de aprendizaje.
3	Gestión con datos	Nivel 2	Profundizar el análisis de los datos para el seguimiento de las trayectorias de los alumnos que garanticen intervenciones tempranas.	Registro completo de informes de seguimiento trimestral (asistencia y desempeño). Tres instancias institucionales al año realizadas para identificar estudiantes con trayectorias en riesgo y generar estrategias de intervención.

A continuación, se comparten dos modelos de planillas para completar con los equipos sobre la base de los ejemplos anteriores, los desafíos prioritarios, los objetivos y los indicadores de logro.

A partir de la primera parte del diagnóstico



Desafíos	Objetivos	Indicadores de logro

A partir de la segunda parte del diagnóstico (basado en la rúbrica)



Ejes	Criterios	Desafíos (registrar la situación actual)	Objetivos	Indicadores

El plan de implementación de la mejora incluye una serie de acciones para alcanzar el logro de los objetivos. Seguramente algunas serán asumidas por el equipo directivo de modo directo mientras que otras quedarán a cargo de otros actores de la institución. Aun así, los directivos son responsables de acompañar a los miembros de sus equipos y de realizar el correspondiente seguimiento para asegurar su concreción.

Es momento de pensar, entonces, cómo se organiza el equipo para realizar las distintas acciones comprendidas en el plan, de modo de efectuar una adecuada distribución de tareas y responsabilidades.

Para ello, a modo de referencia, les proponemos el siguiente modelo de plan para que puedan avanzar hacia la definición de los aspectos operativos de la implementación de la mejora.

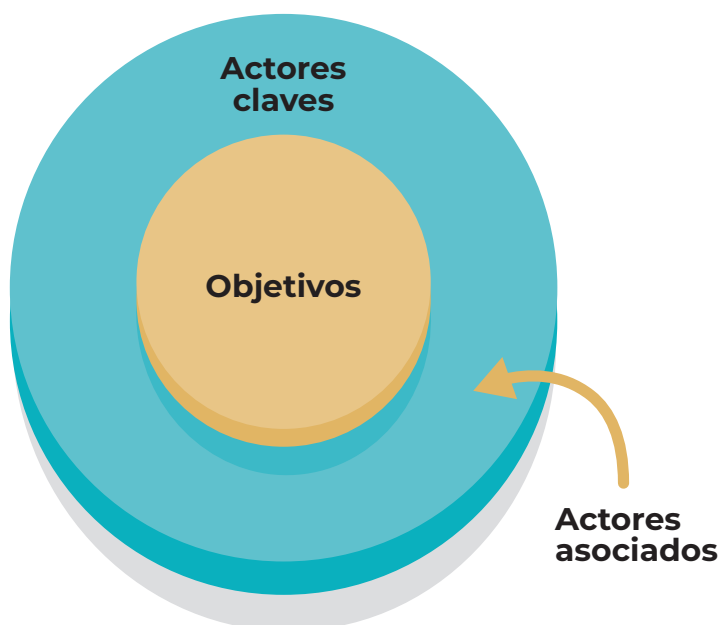
Plan de implementación de la mejora



Ejes	Objetivos	Acciones	Actores claves	Tiempos	Indicadores de logro	Recursos

Para ampliar y profundizar este plan de acción, se elaborará un posible mapa que ubique los actores claves para cada objetivo (identificados en el cuadro anterior), sume posibles actores asociados (tanto internos como externos) y establezca las relaciones que mantienen entre sí, teniendo en cuenta la toma de posición de esos actores en relación con el plan de mejora.

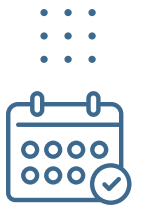
Mapa de Actores



Se propone la siguiente tabla a modo de orientación para que cada uno de los actores registre la información específica acerca de su vinculación con el plan de transformación:



Actor	Rol que desempeña	Canales y frecuencia de contacto	Toma de posición en relación con el plan de transformación	Relación con otros actores	Ideas fuerza que orientan los vínculos con ese actor



Actividad 4 | REDISEÑANDO LA INSTITUCIÓN

En este apartado se da centralidad al análisis de los espacios y los tiempos, para avanzar hacia propuestas de rediseño institucional. Compartimos algunas herramientas para apoyar esta tarea.

Luego de recorrer los pasos de la Guía para el diagnóstico sobre los ejes de la transformación (ver página 14), proponemos un modelo organizador para completar lo solicitado en cada momento.

Guía para reorganizar espacios



Guía para pensar alternativas de flexibilización horaria

1. DEFINICIÓN DE NECESIDADES DIDÁCTICAS PRIORITARIAS

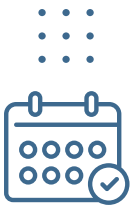
Flexibilidad
Trabajo colaborativo
Aprendizaje personalizado
Aprendizaje basado en proyectos
Trabajo docente colegiado, otros

2. MAPEO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS HORARIOS Y DISPONIBILIDAD DE LOS PROFESORES Y DE TODA LA PLANTA



3. DISEÑO DE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

Posibilidad de espacios espejados
Posibilidad de horarios integrados por áreas
Módulos de 80 minutos o más (no cortos)
Cuatrimestralizaciones
Semanas temáticas
Integración de más de una clase en un espacio, otros
Horas institucionales



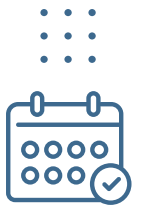
Actividad 5 | EXPLORANDO PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA

A partir de las estrategias trabajadas en los encuentros de formación, se propone que utilicen la siguiente tabla a modo de referencia para que registren las prácticas de acuerdo a:

- » una que sea habitual en la escuela (“Ahora hacemos”),
- » la modificación que quieren implementar en esa práctica (“Ahora haremos”),
- » la fundamentación y valoración del cambio que desean realizar.

Prácticas de enseñanza	Ahora hacemos	Ahora haremos	Fundamentación, valoración del cambio
1			
2			
3			





Actividad 6 | REVISANDO EL VÍNCULO CON LA FAMILIA

Establecer una alianza virtuosa entre la familia y la escuela constituye uno de los factores clave para favorecer los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. La participación de las familias en la escuela contribuye a tal fin, generando vínculos de confianza interpersonal.

En este sentido, se invita a revisar de qué modo se viabilizan esas relaciones en su institución.

A. Realizar un registro de la participación de las familias en la escuela a su cargo según las siguientes dimensiones.

1. Espacio de participación, por ejemplo reunión, entrevista, grupo de trabajo, otros.
2. Propósito de la convocatoria, ej. presentar el proyecto para el año, informar resultados de aprendizaje, colaborar en una iniciativa, integrar el Consejo de convivencia, entre otros.
3. Tipo de participación.
 - Informativa: las familias reciben información de la escuela.
 - Consultiva: las familias son consultadas, aportan ideas y propuestas.
 - Colaborativa: las familias trabajan junto a la escuela en distintas iniciativas.
 - Cogestiva: las familias toman decisiones con la escuela.
4. Frecuencia: anual, bimestral, eventual, otros.

B. A modo de orientación, les proponemos el siguiente cuadro para que puedan describir la información.



Espacio de participación	Propósito de la convocatoria	Tipo de participación	Frecuencia

C. A la luz de la tabla completa responder a las siguientes preguntas.

¿Existen oportunidades para potenciar el vínculo con las familias pensando en la experiencia escolar de los estudiantes y sus aprendizajes?



¿Qué tipo de participación tuvieron las familias en el plan institucional de implementación de la mejora? ¿De qué modo podría fortalecerse y con qué propósito?



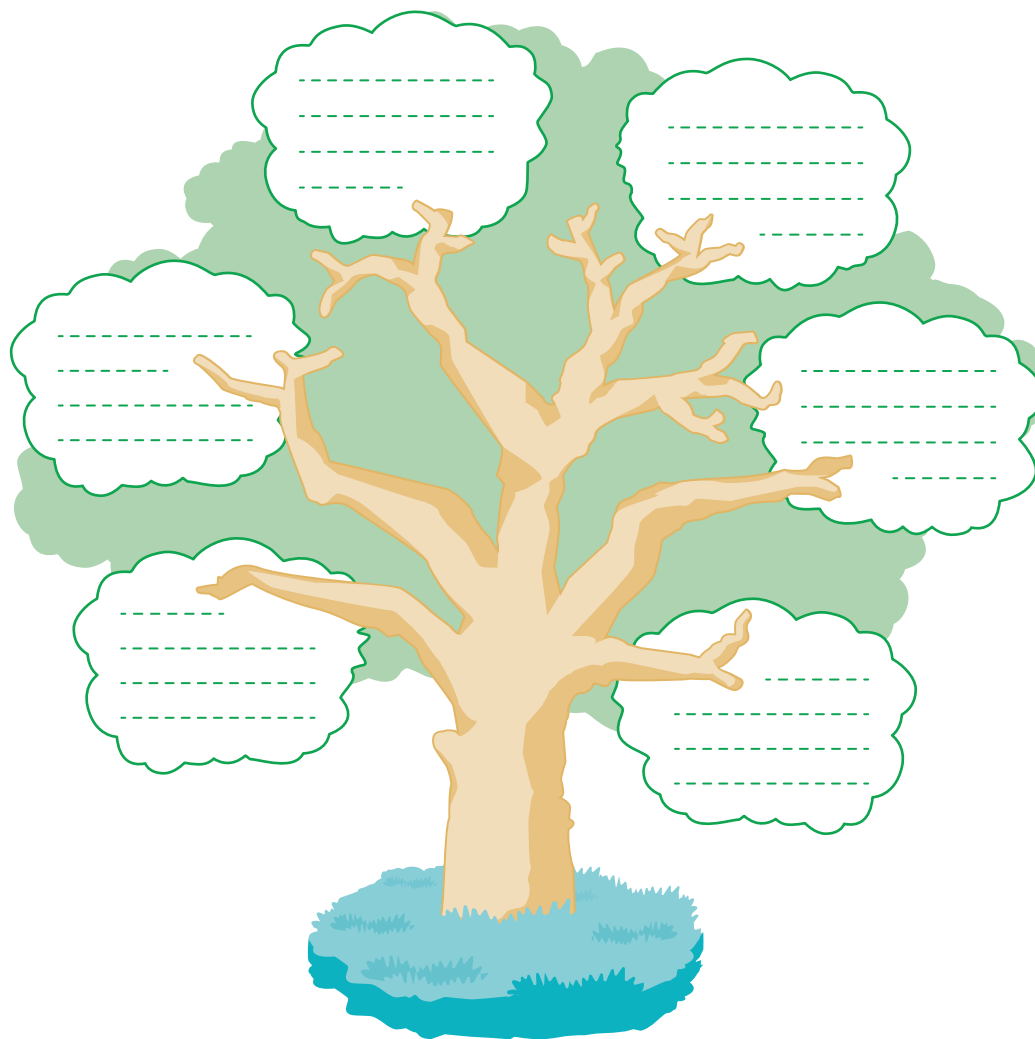
¿Qué estrategias podrían implementarse para afianzar el vínculo escuela-familias?



Actividad 7 | POTENCIANDO EL VÍNCULO CON LA COMUNIDAD

Los equipos directivos pueden impulsar diversas alianzas con organizaciones y miembros de la comunidad a través de las cuales la escuela se beneficie. Este aporte puede ser puntual o de la conformación de una alianza permanente. Puede tomar la forma de una red colaborativa entre escuelas o con otras organizaciones de la comunidad (bibliotecas, centros culturales, centros de formación o recreación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas, otros), de modo tal de enriquecer el proceso de aprendizaje con los recursos del entorno y en el marco de la concepción de un aula expandida.

A. Elaborar un “árbol de la comunidad” en el que se ubiquen todas las organizaciones con las que podría vincularse la escuela. Señalar con cuáles mantiene alianzas en la actualidad y con qué propósito.



B. ¿Cómo podrían ampliarse los vínculos hacia otras organizaciones o fortalecer los actuales?



C. ¿En qué sentido esa acción beneficiaría la experiencia de aprendizaje de los estudiantes? Por ejemplo, realización de prácticas laborales, investigaciones, instancias de aprendizaje-servicio, otros.



D. ¿Qué ayuda necesitaría la escuela para fortalecer o ampliar los vínculos con las organizaciones de la comunidad?



Actividad 8 | REVISANDO LA AGENDA DEL EQUIPO DIRECTIVO

Un tema central para poder impulsar y realizar un debido seguimiento al plan de implementación de la mejora es la organización de la agenda del director. Por ello, se propone trabajar con algunas estrategias que favorecen la priorización de tareas y permiten poner en agenda aquellas que consideramos son importantes.

1. Las tareas del director

Les proponemos seleccionar tres tareas centrales de la gestión escolar como directores.



2. Revisión de la agenda semanal

Revisar la agenda y registrar las actividades que realizan de modo habitual.

Lunes



Martes



Miércoles



Jueves



Viernes



3. Análisis de tareas

Les acercamos un modelo de matriz de gestión del tiempo, según Stephen Covey² (1997), para que puedan clasificar las acciones que registraron en la actividad anterior.




	Urgente	No urgente
Importante		
No importante		

Analizar el resultado de la clasificación.


¿Cuántas tareas se ubicaron en cada celda? ¿Qué refleja esa distribución en relación con el uso del tiempo del directivo?

 _____

¿Qué lugar ocupan las tareas vinculadas con el liderazgo pedagógico? (apoyo a la planificación docente, supervisión de clases, gestión del currículo, revisión de indicadores, propuestas de mejora).

 _____

¿Qué obstáculos se encuentran para priorizar lo importante?

 _____

² Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.

¿Cómo lograr una agenda donde las prioridades puedan concretarse?



4. Caminos para mejorar la agenda

4.1 Delegar para liberar tiempo directivo

Delegar implica distribuir tareas que no requieren la intervención directa del director.

¿Qué tareas podrían delegarse?



¿A quiénes?



4.2 Rutinas y Protocolos

Las **rutinas** son procedimientos previstos para tareas habituales. No requieren decisiones permanentes.

Ejemplos: izamiento de bandera, apertura del edificio, días destinados a atención de familias, recepción de proveedores, horarios para tareas administrativas.

Los **protocolos** son procedimientos para casos específicos y complejos (accidentes, vulneración de derechos, otros).

Ejemplo de rutina:



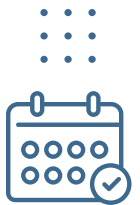
Ejemplo de protocolo:



¿Las rutinas y protocolos son conocidos por todos? *Sí* *No*

¿Están escritos? *Sí* *No*

¿Todos saben dónde encontrarlos? *Sí* *No*



Actividad 9 | MONITOREANDO LOS PROYECTOS

En un contexto educativo que exige reforzar el sentido de la tarea escolar, generar una propuesta que integre saberes disciplinares y que ubique al estudiante como protagonista, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) se vuelve una estrategia clave para transformar las prácticas y ampliar las oportunidades. Implementar ABP implica que cada área de enseñanza aporta al diseño de experiencias auténticas, con propósitos claros, productos concretos y espacios de colaboración entre docentes y estudiantes. Esta tarea es uno de los pilares de la transformación de la escuela secundaria.

Para que este enfoque se sostenga en el tiempo y se institucionalice, es necesario contar con instrumentos que permitan monitorear el avance de los proyectos: qué se planifica, en qué etapa está cada iniciativa, qué acuerdos se lograron, qué apoyos se necesitan.

Para ello se comparte un gráfico de seguimiento, una herramienta que organiza la información de manera clara, favorece la toma de decisiones y permite a los equipos directivos acompañar los procesos sin perder de vista la mirada pedagógica integral. Este recurso funciona como un mapa del desarrollo de los proyectos y, además, facilita que cada área pueda observar su propio progreso a través de conversaciones de retroalimentación.

Este tipo de monitoreo es un vehículo para el acompañamiento y potencia el valor del ABP como motor de cambio institucional.

Les proponemos un modelo de gráfico de seguimiento a modo de referencia para que puedan registrar los proyectos que se están llevando a cabo en su institución.

Dimensión del ABP	Proyecto	Evidencia (producciones de los estudiantes)	Ideas para el acompañamiento
General El proyecto, ¿tiene lógica/sentido? ¿Propone un problema/dilema/desafío pertinente?			
Habilidades ¿Dónde está puesto el foco?, ¿en lo conceptual?, ¿las habilidades? ¿Se ponen en juego las habilidades en las actividades que se proponen?			

Dimensión del ABP	Proyecto	Evidencia (producciones de los estudiantes)	Ideas para el acompañamiento
Trabajo disciplinar ¿De qué modo se hace presente la disciplina? ¿Y la interdisciplina? ¿Se sostiene la rigurosidad de los saberes de cada campo?			
Metas de aprendizaje ¿De qué modo se evidencian en las actividades? ¿Cómo se evalúan?			

Una vez realizado el análisis, escribir algunas reflexiones a partir de lo revelado por el uso de la herramienta.



Actividad 10 | SEGUIMIENTO DE TRAYECTORIAS

A esta altura del trabajo, se propone retomar algunas propuestas realizadas desde el inicio del recorrido.

En el mes de febrero se realizó el diagnóstico que permitió identificar desafíos en cuanto a las trayectorias de los estudiantes: asistencia, repitencia o permanencia, sobreedad, abandono, egreso, desempeño académico.

En el mes de marzo, en el marco de la elaboración del plan de implementación, se propusieron objetivos e indicadores en relación con estos desafíos (entre otros), así como acciones que pueden aportar a su mejora.

Un principio clave para apoyar las trayectorias de los estudiantes es el seguimiento cercano y la detección temprana de factores que intervienen obstaculizando su continuidad. De esta manera, se dará lugar a intervenciones oportunas que contribuyan a eliminar esas barreras.

A continuación, se presentan dos herramientas que, a modo de ejemplo, pueden facilitar el registro de información relevante de los estudiantes por parte del equipo docente y tutorial, con el propósito de realizar un efectivo seguimiento de las trayectorias.

La primera de las herramientas es un mapeo general de un curso. Los datos volcados en la planilla permiten identificar a los estudiantes que requieren un acompañamiento más cercano.

Mapeo de trayectorias

La segunda herramienta está destinada a registrar información detallada sobre los estudiantes que atraviesan situaciones que ponen en riesgo sus trayectorias y, por ello, requieren acompañamiento e intervenciones tempranas.



1. Información del estudiante	
Nombre y apellido del estudiante	
Curso / Sección	
Edad:	
Tutor/a o docente responsable	
2. Información de contacto	
Contacto del estudiante (si corresponde)	
Contacto del tutor/a familiar	
Observaciones relevantes del contexto familiar	

3. Situación académica	
Fortalezas identificadas	
Dificultades o áreas por mejorar	
Asignaturas con riesgo académico	
Historial de repitencias o trayectorias previas	
4. Asistencia	
Porcentaje de asistencia actual	
Faltas justificadas / injustificadas	
Observaciones sobre puntualidad o ausentismo	
5. Dimensión socioemocional	
Vínculo con pares	
Vínculo con docentes	
Motivación / actitud hacia el aprendizaje	
Observaciones de interés	

6. Intervenciones realizadas	
Fecha	
Tipo de intervención	
Responsable	
Objetivo	
Resultado / Observaciones	
7. Reuniones con la familia	
Fecha	
Participantes	
Temas tratados	
Acuerdos	
Seguimiento	
8. Plan de acompañamiento individual	
Objetivos específicos	
Estrategias pedagógicas sugeridas	
Adaptaciones / adecuaciones	
Responsables de la implementación:	

9. Evaluación del progreso

Progreso académico	
Progreso socioemocional	
Cumplimiento del plan	
Nuevas metas	

Con el propósito de revisar datos referidos a las trayectorias estudiantiles y evaluar las acciones que se están implementado para apoyarlas, se propone una evaluación de mitad de año a partir de las siguientes preguntas.

¿Qué conclusiones se pueden extraer de la comparación entre los niveles de asistencia en la primera parte de este año y los datos recogidos al inicio del proceso?



¿Se registran situaciones que podrían desembocar en una discontinuidad educativa? Si es así, ¿de qué modo interviene la escuela para enfrentarlas?



¿Qué evaluación se realiza acerca del desempeño académico de los estudiantes en esta etapa del año?



¿Se registran situaciones que podrían afectar las trayectorias de los estudiantes? Si es así, ¿de qué modo interviene la escuela para enfrentarlas?



Realizar un listado de todas las estrategias, acciones y dispositivos que la escuela viene implementando para apoyar las trayectorias de los estudiantes con los siguientes propósitos:

- » Detección temprana de situaciones problemáticas.
- » Acompañamiento académico.
- » Atención a las inasistencias.
- » Intervención en situaciones socioemocionales individuales o grupales.
- » Intercambio entre equipos docentes y orientadores.
- » Comunicación con las familias.

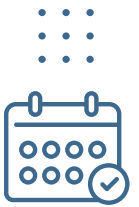


Evaluar el grado de efectividad de cada estrategia, acción y dispositivo para apoyar las trayectorias estudiantiles.




Proponer todos los ajustes que se consideren necesarios para incrementar la efectividad de las medidas reseñadas.






Actividad 11 | EVALUAR PARA APRENDER

¿Qué diferencias encuentran entre la evaluación de los aprendizajes y la evaluación para aprender?

 _____

Dar ejemplos de cada tipo de evaluación. ¿Qué dispositivos se ponen en juego en una situación y en otra?

 _____

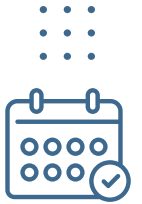
De cara a lo expresado, pensar en los cambios que se proponen imprimir en las prácticas de evaluación, sobre la base de las ideas abordadas en el encuentro.

Para ello, se propone la siguiente tabla a modo de referencia, con el objetivo de que registren en cada fila:

- » una práctica de evaluación que se implementa habitualmente en la escuela (“Ahora hacemos”),
- » la modificación que quieren implementar en esa práctica (“Ahora haremos”),
- » la fundamentación y valoración del cambio que desean realizar.

Se sugiere pensar en términos de estrategias, herramientas o instrumentos generados por los docentes para que los estudiantes puedan evidenciar sus aprendizajes, y en instrumentos utilizados para analizar las producciones o desempeños de los estudiantes y brindar retroalimentación.

Prácticas evaluativas	Ahora hacemos	Ahora haremos	Fundamentación, valoración del cambio
1			
2			
3			



Actividad 12 | EVALUACIÓN DOCENTE, RETROALIMENTACIÓN FORMATIVA

La retroalimentación formativa es esencial para el desarrollo profesional docente porque permite a los profesores reflexionar sobre su práctica pedagógica, identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias de enseñanza. Este tipo de práctica contribuye al desarrollo profesional porque mejora la práctica al fomentar la reflexión, permite a los docentes analizar su propio desempeño, entender mejor las dificultades de sus estudiantes y, en consecuencia, rediseñar sus estrategias pedagógicas. Para que este recorrido virtuoso sea posible es imprescindible que, desde los equipos directivos, se cree un clima de confianza en el que se transparenten los criterios, se contextualicen las conversaciones, se acuerden metas de mejora y se reflexione colaborativamente.

A. Seleccionar una de las siguientes dimensiones de la tarea docente, teniendo en cuenta las intervenciones necesarias por parte del equipo directivo en cada caso.

• **La planificación:**

Análisis de la documentación (planes, secuencias didácticas, guías de actividades, recursos), conversaciones con el docente sobre su propuesta, otros.

• **La gestión de la clase:**

Observaciones de clase, instrumentos que orientan la observación, acuerdos previos con el docente, conversaciones posteriores.

• **La evaluación de los aprendizajes:**

Análisis de los instrumentos seleccionados o diseñados para recoger evidencias de aprendizaje, revisión de instrumentos para analizar resultados y para retroalimentar a los estudiantes, análisis de producciones de los estudiantes, otros.

B. Definir al menos tres criterios para evaluar el desempeño docente en la dimensión elegida.

Dimensión:



Criterios de evaluación:

1.

2.

3.

- C. Como modelo, les ofrecemos una tabla para que escriban ejemplos de la retroalimentación que podrían ofrecerle, en relación con la dimensión elegida, utilizando al menos tres modalidades diferentes:

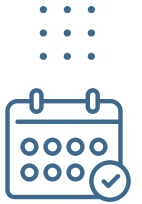
Dimensión elegida:



Modalidades	Ejemplos de retroalimentación
Clarificar	
Formular preguntas	
Valorar	
Acercar sugerencias	
Ofrecer andamiajes	
Facilitar ejemplos	



Confeccionar en equipos una planilla de observación de gestión de las clases (se entregan rúbricas modelo para ayudar a construir la propia).



Actividad 13 | EVALUACIÓN DEL AVANCE EN EL PLAN DE MEJORA

Al inicio de este recorrido, las escuelas elaboraron el plan de implementación de la mejora, con el fin de contar con una hoja de ruta para orientar las acciones y poder monitorear los avances a partir de los indicadores de logro definidos.

Transcurrido este tiempo de implementación, como posible opción orientadora, se comparte un semáforo en el que puedan retomar el plan, diseñar y evaluar los avances referidos a los objetivos propuestos sobre la base de indicadores de logro.

- » Verde: objetivo cumplido según el indicador de logro.
- » Amarillo: avances hacia el objetivo sin alcanzar la meta fijada en el indicador de logro.
- » Rojo: sin avances registrados.

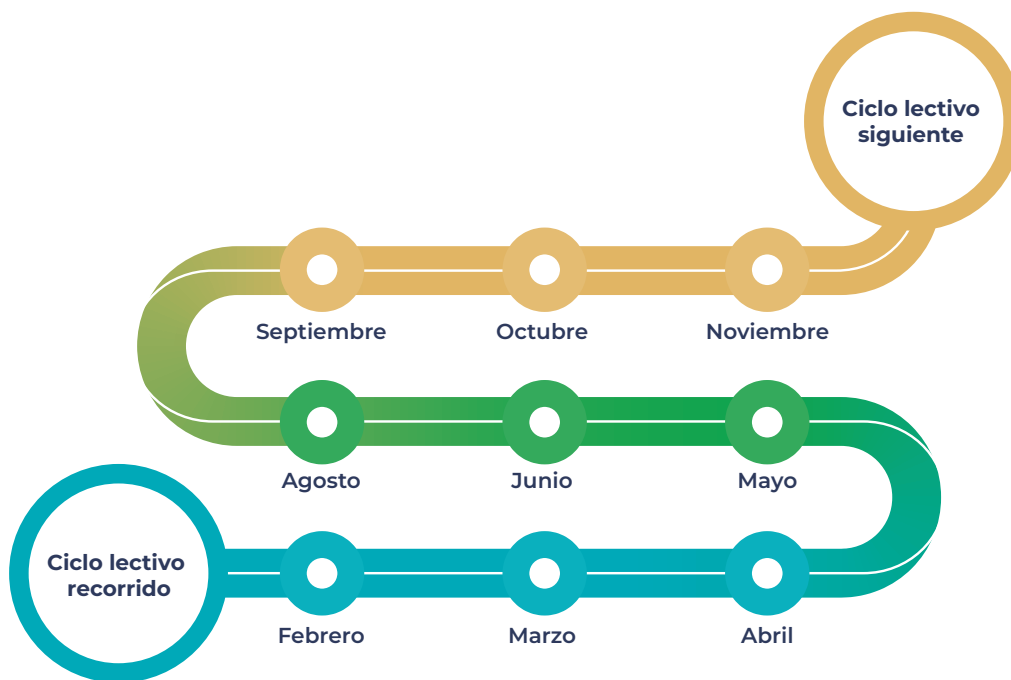


Ejes	Objetivos	Indicadores de logro	Semáforo
			
			
			

Elaborar un proyecto de evaluación 360, para ello se sugiere confeccionar un formulario de Google para ser repartido entre alumnos, docentes y familias.

Actividad 14 | EVALUACIÓN DEL RECORRIDO

Se propone reconstruir el proceso recorrido por medio de una línea de tiempo que refleje las acciones realizadas en cada momento.



Mirando el recorrido completo, seleccionar tres hitos que les hayan resultado significativos/claves en términos de la transformación escolar.

Los invitamos a que los registren a través de un breve relato.

Luego, les proponemos el siguiente esquema a modo de referencia para que puedan describir de qué manera cada uno contribuyó a lograr los objetivos propuestos en el plan de implementación de la mejora.

Primer hito



<div style="border: 2px solid #00A0C0; border-radius: 50% 50% 0 0; width: 100%; height: 100%; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -20px; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); background-color: white; border-radius: 50%; padding: 5px;">Ej.</div> <div style="position: absolute; top: 10px; left: 10px; width: 80%; height: 80%; border: 1px solid white; border-radius: 50% 50% 0 0;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Descripción del hito</p> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div> </div>	<div style="border: 2px solid #D9A040; border-radius: 50% 50% 0 0; width: 100%; height: 100%; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: -20px; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); background-color: white; border-radius: 50%; padding: 5px;">Ej.</div> <div style="position: absolute; top: 10px; left: 10px; width: 80%; height: 80%; border: 1px solid white; border-radius: 50% 50% 0 0;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Aporte al logro de objetivos</p> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div> </div>
--	--

Segundo hito



Descripción del hito

Aporte al logro de objetivos


Tercer hito



Descripción del hito

Aporte al logro de objetivos

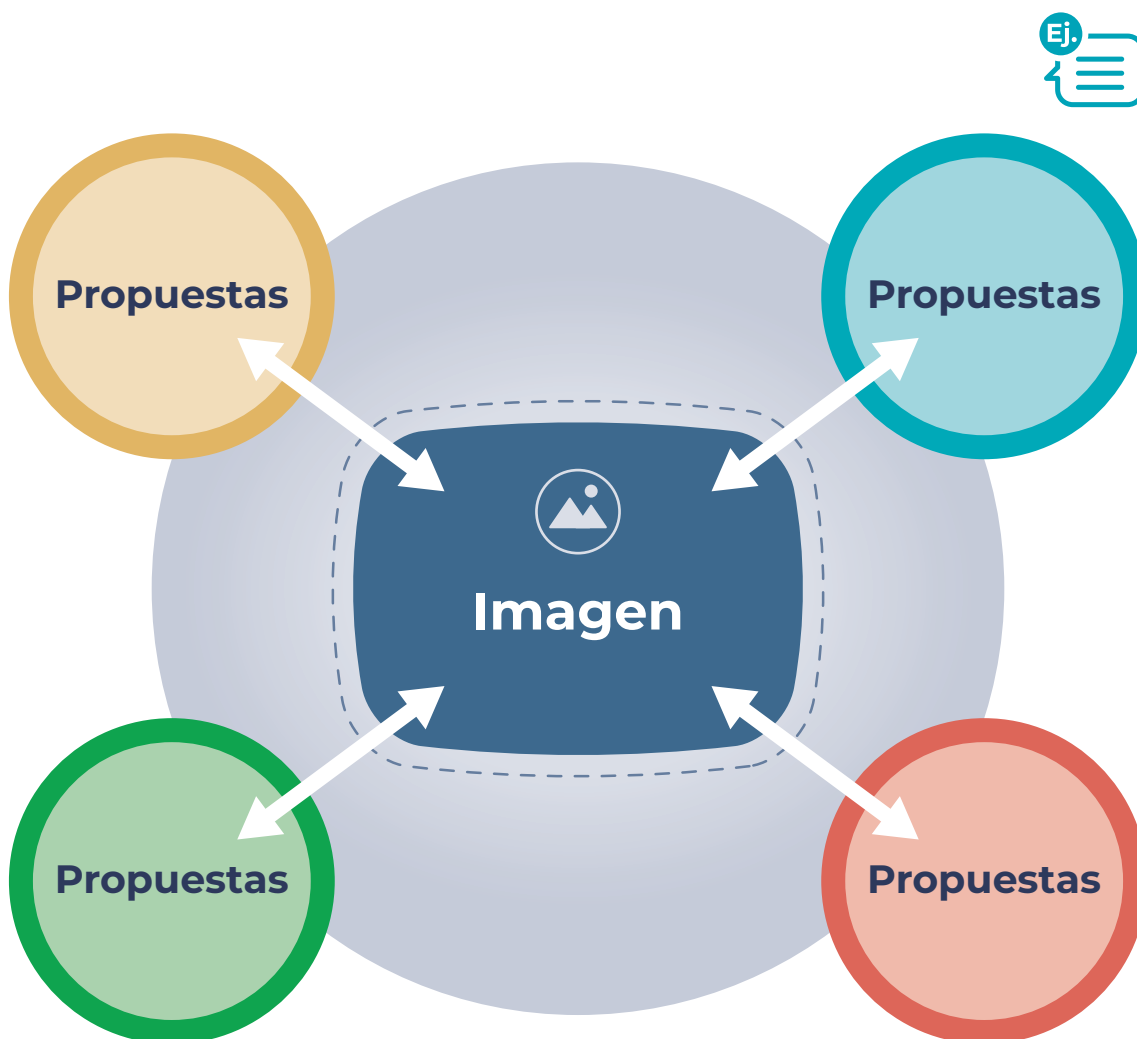
Identificar algunos obstáculos que hayan encontrado en el camino. ¿Cómo lograron sortearlos?

 _____

Actividad 15 | LÍNEAS DE MEJORA

A modo de cierre del recorrido, se propone elegir una imagen (foto, dibujo, obra de arte u otra representación gráfica) que exprese aquello que la escuela quisiera trabajar en el 2027, a partir de los aprendizajes alcanzados en este año.

Como modelo, les compartimos el siguiente esquema con el objetivo de que propongan ideas, estrategias o acciones a través de las cuales podrían lograr aquello para trabajar en el 2027.





A series of horizontal lines for writing, starting from the first line below the pencil icon and continuing down the page.



Notas

.....

.....

.....

.....





.....

.....

.....

.....





.....

.....

.....

.....





.....

.....

.....

.....



Dirección Nacional de Educación Básica Obligatoria

Claudia Braín

Director de Educación de Nivel Secundario

Manuel Bianchi

Colaboradores

Cecilia Cancio, Graciela López López y Norma Zanelli.

**Equipo de producción gráfico editorial
de la Subsecretaría de Políticas e Innovación Educativa**

Diseño: Nicolás Del Colle

Armado: Natalia Suárez Fontana

Ilustraciones e infografías: Bruno Ursomarzo

Asistencia: Gabriel Giamello

Coordinación general: Laura Gonzalez



Material de distribución gratuita.