

# **Informe de la Revisión de Calidad del Distrito**

**Distrito Escolar de  
Mountain View Whisman**



Noviembre del 2015



# Informe de la Revisión de Calidad del Distrito

**Nombre del Distrito:** Distrito Escolar Whisman de Mt. View

**Nombre del Superintendente:** Dr. Ayinde Rudolph

**Dirección:** 750 San Pierre Way  
Mt. View, CA 94043

**Fechas de Revisión:** Noviembre 2<sup>nd</sup>-6<sup>th</sup>, 2015

**Crítico Líder:** Melissa Lara

**Equipo de Críticos (s):** Miguel Casar  
Christopher Finn  
Beverly Parkinson

# Documento de Emisión y Revisión

Revisión	Fecha	Emisor	Verificador	Aprobador	Descripción	Estándar
1	11/16/2015	Doug Heineke	Melissa Lara		v1	
2	12/1/2015	Melissa Lara	Doug Heineke		Full Draft 1	
3	12/2/2015		Doug Heineke	Simmie Raiford	QAR1	
4	12/3/2015	Melissa Lara	Doug Heineke		Draft 2	
5	12/3/2015		Doug Heineke	Trevor Yates	QAR2	
6	12/4/2015			Doug Heineke	QAR3	
7	12/7/2015	Melissa Lara	A. Rudolph	Doug Heineke	Fact Check draft	
8	12/10/2015	Melissa Lara	Doug Heineke	Trevor Yates	Final Report	

Este documento se expide para la parte que lo comisionó y para propósitos específicos conectados únicamente con el proyecto anteriormente subtulado. Ninguna otra parte debe tenerlo en cuenta o ser utilizado para cualquier otro propósito.

358701/MCA/CEU50/1/1 noviembre 2015  
 Educación Cambridge

No nos responsabilizamos de las consecuencias si este documento se conecta a otra parte o se utiliza para cualquier otro propósito, o si contiene cualquier error u omisión que sea un error o un error de omisión en la información que otras partes nos suministren.

Este documento contiene información confidencial y propiedad intelectual patentada. No debe enseñarse a otras partes sin nuestro consentimiento y la parte que lo encomendó.

# Índice

<b>Capítulo</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	<b>Contexto del Distrito</b>	<b>1</b>
1.1	Prólogo _____	1
1.2	Información de Antecedentes del Distrito _____	1
1.3	Información Demográfica y de Desempeño del Distrito _____	2
<b>2</b>	<b>Hallazgos Principales</b>	<b>3</b>
2.1	Factores que respaldan la eficacia distrital: _____	3
2.2	Factores que limitan la eficacia distrital: _____	3
2.3	Recomendaciones: _____	5
<b>3</b>	<b>Campos Individuales</b>	<b>7</b>
3.1	Campo 1: Resultados del aprendizaje y desarrollo estudiantil _____	8
3.2	Campo 2: Liderazgo y Dirección _____	10
3.3	Campo 3: Currículo, Instrucción y Evaluación _____	14
3.4	Campo 4: Compromiso de las Familias, La Comunidad y otros grupos involucrados _____	16
3.5	Campo 5: Recursos Humanos y Fiscales _____	19
3.6	Campo 6: Sistemas de Operación _____	23

# 1 El Contexto del Distrito

## 1.1 Prólogo

El 1<sup>o</sup> de julio del 2015, el Dr. Ayinde Rudolph inició sus labores como Superintendente del Distrito Escolar de Mountain View, de forma oficial. Como parte de su plan de los primeros 100 días del superintendente del Distrito Escolar Whisman de Mountain View (MVWSD siglas en inglés), El Dr. Rudolph pidió que la Educación Cambridge enviara el programa completo de Revisión de Calidad (QR siglas en inglés) a todo el distrito que estableciera un estándar de comparación para mejorar.

El programa de Control de Calidad incluye lo siguiente:

- orientación para los Directores de la Calidad de Revisión Escolar (SQR siglas en inglés)
- entrenamiento para 20 personas del departamento de recursos humanos
- dos días de Revisión de la Calidad Escolar para cada escuela del distrito (8 para primaria y 2 para intermedia)
- planificación enfocada a mejorar las 10 escuelas
- una Revisión de Calidad del Distrito (DQR siglas en inglés)

La Revisión de Calidad del Distrito se llevó a cabo por cuatro Críticos de la Educación Cambridge, en un período de cinco días. El informe resultante aquí incluido fue completado por el Crítico Líder, con aporte del Equipo de Críticos, basado en la evidencia acumulada y evaluaciones hechas por el equipo completo. La evidencia se adquirió a través de entrevistas y grupos de enfoque con otras partes claves involucradas, incluyendo al Superintendente, personal de la Oficina Central, Junta Directiva, Socios de la Comunidad, como también la administración, profesores y estudiantes de la Secundaria de Mountain View, donde muchos estudiantes ingresan para cursar los estudios de secundaria, después de salir del Distrito Escolar de Whisman.

## 1.2 Información de Antecedentes del Distrito

El Distrito Escolar de Whisman en Mountain View, CA (MVWSD siglas en inglés), está ubicado en Silicon Valley donde se encuentran algunas de las casas matrices de las compañías líderes en tecnología. El distrito opera ocho escuelas primarias, dos intermedias y presta servicio a 5000 estudiantes aproximadamente. Después de graduarse de la escuela intermedia, los estudiantes hacen la transición a la secundaria del Distrito de Los Altos en Mountain View. El Distrito Escolar Whisman de Mountain View le presta servicio a una población diversa de estudiantes que representa una amplia variedad étnica, idiomas, culturas y estatus económico.

### 1.3 Información Demográfica y de Desempeño del Distrito

Grados:	Año Académico 2013-14		Año Académico 2014-15	
	EP-	EI-	EP-	EI
Número de estudiantes inscritos:	3640	1412	3674	1391
Número de estudiantes en educación general:	3321	1236	3362	1218
Porcentaje de estudiantes en educación especial:	9%	12%	8%	12%
Porcentaje de estudiantes aprendices de inglés:	40%	25%	37%	19%
Porcentaje de estudiantes catalogados como dotados/talentosos	5%*	23%*	2%*	22%*
Porcentaje de asistencia más reciente:	96.79	96.82	96.36	96.63
Número de suspensiones:	18	154	32	117
Representación étnica de los estudiantes (porcentajes):	Ver a continuación			

El último año que el Distrito hizo evaluaciones de GATE fue en la primavera del 2013. Los porcentajes indican los estudiantes que fueron evaluados en el 2013 o antes y que aún continúan inscritos en el Distrito.

Grade_Level_Code	(Multiple Items) -Y			
K5				
Count of LocalID2	Column Labels -Y			
Special Ed	1213	1314	1415	Grand Total
Am Indian/Alskn Nat	0%	0%	0%	0%
Asian	15%	15%	16%	15%
Black/African Am	2%	2%	2%	2%
Hispanic	44%	43%	41%	43%
Missing	1%	0%	0%	0%
Multiple	8%	9%	10%	9%
Nat Hwiin/Othr Pac Islndr	1%	1%	1%	1%
White	30%	30%	30%	30%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Grade_Level_Code	(Multiple Items) -Y			
MS				
Count of LocalID2	Column Labels -Y			
Special Ed	1213	1314	1415	Grand Total
Am Indian/Alskn Nat	0%	0%	0%	0%
Asian	14%	14%	14%	14%
Black/African Am	2%	2%	1%	2%
Hispanic	49%	50%	49%	49%
Missing	2%	2%	1%	2%
Multiple	5%	5%	7%	6%
Nat Hwiin/Othr Pac Islndr	1%	1%	1%	1%
White	27%	27%	27%	27%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 2 Hallazgos Principales

**En esta sección del informe, el equipo para el Informe de Calidad del Distrito ha identificado los factores que respaldan y limitan de manera más significativa la eficacia del Distrito. A continuación, se incluyen las recomendaciones para abordar estas áreas de gran impacto:**

### 2.1 Factores que respaldan la eficacia del distrito:

- i. Existe una cultura de dedicación y compromiso para servir a los estudiantes del distrito en todos los niveles. La comunidad está abierta y ansiosa de tener un cambio positivo. Están dispuestos a hacer lo que se requiera para mejorar los resultados y experiencias de aprendizaje de los estudiantes.
- ii. El Nuevo Superintendente trae consigo una energía positiva a la oficina del distrito y comunidades escolares. Su esmerado y metódico enfoque de buscar el aporte de grupos involucrados y su análisis completo de la situación actual de todo el distrito antes de desarrollar y revisar las estructuras y sistemas es apreciado por los maestros, padres de familia y miembros de la comunidad. Estos esfuerzos arrojan un rayo de esperanza y están estableciendo la base para cambios positivos en el distrito.
- iii. Las asociaciones de la comunidad proporcionan un amplio alcance de apoyo y enriquecimiento al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, las actividades después del horario escolar, paseos, la tecnología y otros respaldos que le proporcionan a los estudiantes oportunidades académicas variadas fuera del ambiente tradicional del salón de clase.
- iv. El distrito proporciona un currículo extenso que incluye arte, música, educación física y programas especializados, en algunos colegios, tales como la Doble Inmersión y Artes Escénicas.
- v. Un gran porcentaje de padres de familia se involucra y brinda su apoyo como voluntarios, miembros de comités, personas que toman decisiones y como defensores de sus niños.
- vi. Para involucrar a los padres de familia, los facilitadores están construyendo un puente entre los padres de familia y las escuelas. Ellos están ejerciendo un impacto inmediato al abordar las necesidades de muchos padres de familia y estudiantes como Aprendices del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés).
- vii. Los estudiantes y empleados tienen acceso a la tecnología para realzar y apoyar el aprendizaje de los estudiantes, como también para hacer que los maestros, directores y personal del nivel distrital trabajen más eficientemente cuando son utilizados de forma más eficaz.

### 2.2 Factores que limitan la eficacia distrital:

- i. La falta de la comunicación bidireccional impregna todos los niveles del trabajo distrital y crea barreras innecesarias para mejorar los resultados estudiantiles, y por consecuencia, el distrito funciona como un

sistema de escuelas, en vez de un sistema escolar. La comunicación dentro del distrito, al igual que la comunicación entre el distrito y las escuelas es insuficiente, y a menudo, poco clara. No hay sistemas consistentes que aseguren que las escuelas, a través del distrito, puedan fortalecer un mensaje coherente y que la comunicación fluya bidireccionalmente de modo que las fuerzas se nivelen y las necesidades se satisfagan a tiempo.

- ii. El distrito no tiene una visión estratégica relevante y clara, o un plan que guíe su trabajo en todos los niveles. Como resultado, los otros grupos involucrados no están muy claros en como su trabajo contribuye a que se realice la visión distrital. La estructura organizacional no es estratégica y no satisface las necesidades de los empleados para posibilitarlos a que sean exitosos o eficaces en sus labores y para que estas respalden el éxito de los estudiantes. Por ejemplo, la mayoría del personal de la oficina distrital trabaja en silos, sostiene una carga abrumadora de trabajo alineada pobremente, y aunque trabajan arduamente, no son todo lo eficaces que pudiesen ser. Las labores y responsabilidades no están claramente definidas para igualar las responsabilidades que se les ha encargado llevar a cabo. Esto también impacta el trabajo de la Junta Directiva. Sin un plan claro y relevante, el enfoque de su trabajo no está siempre alineado con mejorar los resultados del aprendizaje para todos los estudiantes. Hay varias áreas de trabajo que carecen del personal necesario para conducir eficazmente la labor del distrito.
- iii. No hay sistemas formales de supervisión, responsabilidad o crecimiento profesional del personal a ningún nivel; y como resultado, los empleados distritales no tienen claro cuáles son las expectativas para desempeñar su trabajo, si es que están cumpliendo con ellas, o como pueden mejorar y crecer profesionalmente. Por ejemplo, los procedimientos de inducción no son lo suficientemente minuciosos para garantizar que los empleados nuevos estén preparados para su trabajo. No hay sistemas establecidos para asegurar que los gastos se aprueben de forma justificada, por lo tanto, la gente está autorizando gastos sin pasar por el protocolo de responsabilidad necesario y la toma acertada de decisiones financieras. No hay sistemas establecidos, a ningún nivel, para monitorear de forma eficaz, el aprendizaje y enseñanza por parte de los administradores. Como resultado, la calidad del aprendizaje y la enseñanza es inconsistente y a los maestros no se les está brindando la retroalimentación necesaria para alinear y mejorar sus prácticas.
- iv. El programa de educación especial no es tan eficaz como debe ser para prestarle servicio adecuado a los estudiantes que están bajo su cuidado. Los estudiantes con discapacidades (SWD siglas en inglés) no están mostrando niveles de progreso que aseguren que tienen las habilidades necesarias para pasar al siguiente nivel de educación. Algunos de los retos se deben a la carencia de sistemas eficaces que aseguren que los estudiantes han sido correctamente identificados, evaluados y servidos de manera apropiada. No se ha establecido un programa eficaz de Respuesta a la Intervención (RTI siglas en inglés) en el distrito que apoye a los estudiantes antes de ser identificados para los servicios de Educación Especial (SPED siglas en inglés). No siempre se atienden a tiempo las preocupaciones de los padres. La calidad de la instrucción otorgada a los estudiantes con discapacidades varía de escuela a escuela porque no hay expectativas específicas o currículo que respalde a los maestros de Educación Especial (SPED siglas en inglés). A los maestros de educación general y asistentes de enseñanza no se les proporciona el entrenamiento necesario para que ellos puedan proporcionarles Educación Especial a los estudiantes que requieren el servicio. -El sistema batalla para encontrar maestros y líderes certificados y con experiencia en Educación Especial (SPED siglas en inglés). El personal de la oficina distrital que apoya la Educación Especial no es suficiente para manejar la enorme carga de trabajo que incluye: identificación, cumplimiento, instrucción, materiales y otras áreas de trabajo, únicas, en la Educación Especial.
- v. La provisión para los Aprendices del Idioma Inglés a lo largo del distrito no es eficaz, es inconsistente, y en muchos casos, contraproducente. Las expectativas y prácticas son muy variadas a lo largo y ancho del distrito. El criterio para la reclasificación es escasamente entendido e implementado, y hay una clara discrepancia entre la intención del distrito de lo que debe suceder a través del programa para los Aprendices del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés) y lo que en realidad está aconteciendo en las

escuelas. Las implicaciones y el proceso de ser clasificado como Aprendiz del Idioma Inglés casi nunca son claras para las familias, estudiantes y los otros grupos involucrados. Hay un reconocimiento general de que el Programa del Desarrollo del Idioma Inglés no está funcionando eficazmente a lo largo y ancho del distrito, y, sin embargo, no existen planes claros para abordar los múltiples retos. A nivel distrital, el personal no tiene suficiente capacidad para dirigir, planear y apoyar el programa de Aprendices del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés).

- vi. No hay suficientes estructuras instauradas para abordar, de forma sistemática, la creciente brecha de logros. Esto es evidente en las bajas expectativas y falta de acceso al currículo que afecta a algunos grupos de estudiantes. Por ejemplo: cuando los estudiantes del Desarrollo del Idioma Inglés (ELD siglas en inglés) y Estudiantes con Discapacidades (SWD siglas en inglés) llegan a la escuela intermedia no tienen acceso a las electivas, como música o arte, al igual que sus otros compañeros. En vez de ello, reciben trabajos comunes del curso de forma adicional. Los estudiantes del Programa de Desarrollo del Idioma Inglés que no son reclasificados en el noveno grado son llevados a una secundaria separada donde las clases son diferentes a las de sus compañeros en la otra secundaria, las cuales pueden limitar su oportunidad de graduarse con un diploma de secundaria. No hay sistemas establecidos que aseguren una alineación y comunicación de apoyo vertical a las altas expectativas que aseguren que todos los estudiantes alcancen los más altos niveles, lo cual resulta en una brecha socio emocional y académica mucho más grande para muchos estudiantes.

### 2.3 Recomendaciones:

- i. Crear un plan claro, estratégico y relevante, a base de datos, para conducir el trabajo distrital. El plan debe incluir metas temporales, a largo y corto plazo, que se enfoquen directamente en mejorar los resultados para los estudiantes. La estructura organizacional y descripción de trabajos de la oficina del distrito deben ser revisadas para abordar las necesidades y asegurarse que las personas con las capacidades apropiadas sean colocadas en los papeles adecuados, y considerar la expansión de áreas que se encuentran cortas de personal.
- ii. Mejorar la comunicación bidireccional estableciendo sistemas de comunicación efectiva dentro y a través de los departamentos a nivel distrital, entre los colegios, los dirigentes escolares y niveles distritales, y con los padres de familia y comunidad en general. Por ejemplo: establecer sendas de comunicación clara con el personal escolar, asegurándose que los directores sean partes del seguimiento, en vez de pasarlos por alto, para que ellos estén bien informados sobre las directivas, prácticas de enseñanza, etc., que se están compartiendo por parte del nivel distrital.
- iii. Desarrollar e implementar procesos a lo largo del distrito para el crecimiento personal y profesional. Asegurarse que estos tengan todos los componentes de un ciclo de crecimiento (auto evaluación, análisis de necesidades, planeación, monitoreo, apoyo, evaluación). Garantizar que este proceso está en línea con las expectativas relacionadas al trabajo y las metas distritales como también la provisión de oportunidades para el crecimiento profesional. Garantizar que los planes de crecimiento profesional son balanceados con la celebración de logros como también el aporte de responsabilidad.
- iv. Crear e implementar un plan que aborde las necesidades del programa de educación especial. Garantizar que personal debidamente experimentado y certificado se desempeñe en los roles de liderazgo, maestros y asistentes de enseñanza. El plan debe incluir maneras de garantizar que los maestros de educación general y asistentes de enseñanza sean entrenados debidamente para apoyar a los estudiantes de educación especial. Considerar la implementación, a lo largo y ancho del distrito del proceso de Respuesta a la Implementación (RTI siglas en inglés) que respalde más pronto y consistentemente a los estudiantes. Establecer sistemas eficientes de comunicación con los padres, maestros y el distrito para asegurarse de que todos los involucrados estén conscientes del proceso de

cualificación, modificaciones, arreglos especiales, y el plan de salida. Los líderes, a nivel escolar y distrital, deben monitorear muy de cerca la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en las clases de educación especial y educación general para cerciorarse de que los estudiantes están recibiendo instrucción de alta calidad y apoyar a los maestros en la mejoría de las prácticas de enseñanza. El liderazgo escolar y distrital debe seguir muy de cerca el progreso del estudiante y abordar los asuntos según sea necesario. El distrito debe identificar las mejores prácticas para la educación especial y compartirlas con los maestros, con la expectativa de implementación consistente de esas prácticas. Monitoreo de implementación y progreso, de modo que las modificaciones se puedan realizar según se necesiten.

- v. Garantizar la capacitación a nivel distrital y que las personas adecuadas estén instauradas en el lugar correcto asegurando así una revisión completa de la provisión para los Aprendices del Idioma Inglés. Promulgar un plan de acción completo, claro y estratégico para los Aprendices del Idioma Inglés (ELD siglas en inglés) que vaya más allá del tiempo de los Aprendices del Idioma Inglés y que incluya desarrollo de habilidades en el idioma y estrategias a lo largo del currículo. Todos los profesores de educación general deben recibir entrenamiento en estrategias que promuevan acceso al currículo para los estudiantes Aprendices del Idioma Inglés (ELD siglas en inglés). Garantizar que el plan incluya criterio de monitoreo claro y que la oficina distrital esté involucrada en su implementación y monitoreo tanto a nivel escolar como distrital.
- vi. Crear sistemas que aseguren que todos los estudiantes tengan acceso a un currículo amplio y riguroso que los prepare para tener éxito en la secundaria y aún más allá, por medio del cierre de la brecha que limita sus logros. Establecer, a lo largo y ancho del distrito, la expectativa de que todos los estudiantes estarán preparados para el nivel del grado o tareas del curso a un nivel más alto al entrar a la secundaria. Asegurarse de que el sistema de tareas y calificaciones esté alineado a nivel distrital y escuelas secundarias, de modo que la calidad del trabajo que se espera de los estudiantes sea consistente. Asegurar una alineación vertical distrital para que el currículo y habilidades construyan una buena base cada año. Por ejemplo, las estrategias de lectura y habilidades enseñadas en un grado deben ser continuadas y construir sobre ellas en el próximo grado. El lenguaje común y las estrategias deben ser utilizadas en todo el distrito para implementar estrategias y prácticas de enseñanza exitosas.

## 3 Campos Individuales

**En las siguientes secciones cada campo recibió una clasificación basada en la evidencia recogida durante el Informe de la Revisión de Calidad del Distrito (DQR siglas en inglés) Los juicios han sido desglosados en *Factores que Apoyan la Eficacia del Distrito* y *Factores que Limitan la Eficacia del Distrito*. Se incluyen las recomendaciones para abordar esas áreas necesitadas.**

### 3.1 Campo 1: Resultados del Aprendizaje y Desarrollo Estudiantil

#### **Calificación: Eficacia Limitada**

#### **Factores que respaldan la eficacia distrital:**

- i. En comparación a los promedios estatales, los estudiantes de Whisman Mountain View se desempeñaron mejor en conjunto en el nuevo examen de artes y el idioma inglés (Prueba del Estado de California para la Evaluación del Desempeño y Progreso del Estudiante) (CAASPP siglas en inglés), ya que muchos estudiantes alcanzaron o excedieron los estándares estatales. En la Lengua y Literatura en Inglés (ELA siglas en inglés), el distrito superó el promedio estatal por un porcentaje de 24 puntos y en matemáticas calificó con un porcentaje de 21 puntos más alto que el promedio estatal.
- ii. Los líderes estatales estimulan y apoyan a las escuelas en la creación de ambientes de aprendizaje que promuevan y apoyen el desarrollo personal, social y emocional de los estudiantes. Por ejemplo, la Oficina Distrital se asocia con el Departamento de Policía de Mountain View, quien no solo apoya un ambiente de seguridad, sino que también trabaja diligentemente para establecer una relación positiva con los estudiantes. Hay algunos crímenes o asuntos de disciplina significativos dentro del distrito escolar. Hay otros programas establecidos para apoyar el bienestar social y emocional de las áreas escolares.
- iii. Las escuelas del Distrito Escolar Whisman de Mountain View, han atraído e involucrado a estudiantes de forma efectiva, tal y como se refleja en la alta y consistente tasa de asistencia, de más del 95%, en cada escuela.

#### **Factores que limitan la eficacia distrital:**

- i. En comparación con cinco distritos aledaños, Mountain View Whisman tiene un desempeño más bajo que cuatro de esos otros distritos en la Lengua y Literatura en Inglés (ELA siglas en inglés) y matemáticas. Hay un porcentaje de 27 puntos de diferencia en La Lengua y Literatura en Inglés (ELA, siglas en inglés) entre el distrito con más alto desempeño y Mountain View Whisman, y la diferencia de 34 puntos de porcentaje en matemáticas. Como resultado, algunos estudiantes que asisten a Whisman Mountain View no están dominando las habilidades necesarias para ser tan exitosos en la evaluación estatal como sus compañeros en los distritos aledaños.
- ii. Hay variaciones significativas en los niveles de logros estudiantiles a través de las escuelas del distrito. Mientras que las escuelas, como Huff y Stevenson, superaron claramente a las otras escuelas con muchos más estudiantes que alcanzaron “Estándares Excedidos”., otras escuelas, como Castro y Theuerkauf tienen más estudiantes que no lograron cumplir con los requisitos. Las escuelas restantes tienen una mezcla de resultados. Por lo tanto, la calidad del aprendizaje varía grandemente de escuela a escuela.

- iii. Los estudiantes con discapacidades (SWD siglas en inglés) y Aprendices del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés) consistente y significativamente, rindieron menos que sus compañeros en las evaluaciones de todo el estado, incrementando así la brecha en los logros. Los resultados actuales de la más reciente Evaluación de Rendimiento y Progreso Estudiantil (CAASPP siglas en inglés) indican que más de la mitad de cada uno de estos sub-grupos de estudiantes no logró “alcanzar el estándar.
- iv. El nivel de apoyo del distrito para los Estudiantes con discapacidades (SWD siglas en inglés) y Aprendices del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés) es inconsistente. El distrito no tiene un plan estratégico, agresivo y completo o un enfoque para abordar las necesidades de los Estudiantes con Discapacidades (SWD) y los Aprendices del Idioma Inglés (ELL) para poder garantizar el éxito de todos los estudiantes. Como resultado, la calidad del aprendizaje y enseñanza de los Estudiantes Discapacitados (SWD) y Aprendices del Idioma Inglés (ELL) varía de escuela a escuela, y el logro estudiantil no está mejorando significativamente.
- v. En el distrito, a los estudiantes no se les suministra acceso regular a la asesoría personal o académica. Sólo hay algunos consejeros en el distrito y ellos comparte las escuelas. El distrito depende, principalmente, de agencias externas para su respaldo. Sin embargo, los estudiantes tienen que calificar para algunos de esos servicios, los cuales pueden no darse a tiempo, o cubrir las necesidades de los estudiantes. A menudo, los administradores o Facilitadores de Compromiso de Padres de Familia se encuentran llenando esta brecha ellos mismos, aunque no tengan el entrenamiento adecuado para hacerlo. Sistemáticamente, el Distrito no les da seguimiento a los estudiantes más allá de la escuela secundaria para medir su éxito, o enterarse de cómo proporcionar mejores experiencias de aprendizaje para ellos. Los estudiantes de la escuela intermedia que están en transición a la secundaria reciben poca guía. A algunos estudiantes, los profesores de la escuela intermedia les aconsejan tomar clases de niveles más bajos, colocándolos en la posición de no tomar las clases de más alto nivel en la secundaria.

**Recomendaciones:**

- i. Desarrollar un plan estratégico, agresivo, para mejorar los resultados del aprendizaje para los Estudiantes con Discapacidades y Aprendices del Idioma Inglés (SWD, ELL siglas en inglés respectivamente). Supervisar frecuentemente el progreso del estudiante para garantizar que cada estudiante está demostrando buen progreso para alcanzar o sobrepasar los estándares del estado. Alinear sistemas de apoyo y estrategias basadas en la investigación exitosa para asegurar que los estudiantes están recibiendo las mejores experiencias de aprendizaje posibles.
- ii. Crear un plan que eleve el nivel de logros en todas las escuelas para que así no exista un margen tan amplio en los niveles de éxito en las evaluaciones estatales de escuela a escuela. Utilizar los hallazgos de las Críticas de la Calidad Escolar, el metaanálisis de las escuelas derivado de las Críticas de Calidad Escolar (SQR siglas en inglés) y otra información relevante que determine asuntos comunes, desarrollar metas en todo el distrito y objetivos estratégicos que aceleren el aprendizaje del estudiante.
- iii. Desarrollar un programa de asesoramiento escolar amplio a nivel distrital que apoye a los estudiantes en todos los niveles. Asegurarse que los estudiantes reciban asesoramiento inmediato en cuanto que sea necesario y sesiones constantes que desarrollen el bienestar social y emocional. Implementar un sistema académico de deliberación para los estudiantes de la escuela intermedia que comience en el sexto grado, con la meta de prepararlos para la secundaria. Esto debe incluir, el desarrollo de habilidades organizacionales, selección de clases que apoyen los potenciales caminos hacia las carreras profesionales, investigación para elegir carrera y universidad, establecer metas personales,

manejo de tiempo y otras habilidades, únicas para los estudiantes de escuela intermedia, a medida que se preparan para la transición hacia la secundaria.

### 3.2 Campo 2: Liderazgo y Dirección

#### Clasificación: Eficacia Limitada

##### Factores que respaldan la eficacia distrital:

- i. El nuevo Superintendente está liderando el camino para que el distrito avance, de una manera estratégica y muy decidida. Su plan de 100 días incluye el hallazgo profundo de factores y el análisis de la raíz de las causas que están impidiéndole al distrito tener el éxito debido. Todos los otros grupos están de acuerdo en que esta forma de abordar la situación es un buen comienzo para identificar los cambios que se necesitan, reconoce las fortalezas del distrito y sobre ellas quiere edificar. A él se le percibe como una persona fácil de abordar, deseoso de escuchar al personal, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad.
- ii. Los líderes de la oficina distrital promueven el valor compartido de que todos los estudiantes pueden alcanzar el éxito académico y social. Los líderes de la oficina distrital están al tanto de los retos que encara el distrito, especialmente con los estudiantes que tienen problemas, y cree firmemente que todos los estudiantes pueden lograrlo. Ellos están investigando las razones por las cuales todos los estudiantes no son tan exitosos como pudieran y de cómo el distrito puede brindar mejor apoyo a las escuelas, estudiantes y padres de familia para mejorar los resultados de aprendizaje para todos los estudiantes.
- iii. En el Distrito, el superintendente ha establecido algunas metas básicas para obtener logros en este año escolar, especialmente relacionadas con La Lengua y Literatura en Inglés (ELA siglas en inglés) y matemáticas. Esta es la primera vez en varios años que el distrito a colocado metas mínimas sobre las cuales deben trabajar las escuelas.
- iv. Algunos líderes distritales muestran un abundante conocimiento, experiencia y conjunto de habilidades para darle apoyo a las escuelas.
- v. El superintendente ha comenzado a reunirse con los líderes distritales para establecer metas relacionadas al trabajo. Ellos informan que este es un paso muy positivo hacia el enfoque de sus funciones y un mejor entendimiento del papel que desempeñan y sus responsabilidades.
- vi. El personal de la oficina distrital se lleva bien en general e interactúan entre si, de forma profesional y respetuosa. La mayoría de los administradores escolares sienten que tienen a alguien, a nivel distrital, con quien puede ponerse en contacto cuando surjan preguntas o preocupaciones.

##### Factores que limitan la eficacia distrital:

- i. El distrito no tiene posesión de una revisión reciente de la visión, valores comunes o metas para ejecutar el trabajo escolar. La gente está trabajando arduamente a nivel escolar y distrital, pero no todos están trabajando hacia las mismas metas, limitando así la calidad de los resultados. La Junta Directiva, por ejemplo, está enfocada en edificar construcción en vez de enfocarse en la enseñanza común y mejorar el aprendizaje de los estudiantes, especialmente los Estudiantes de Inglés como Segunda Lengua y Estudiantes con Discapacidades (ELL y SWD siglas en inglés respectivamente). La falta consistente de liderazgo de la Junta Directiva y enfoque para mejorar los logros de todos los estudiantes ha mostrado ser nociva/perjudicial para la cultura del distrito y refuerza las bajas

expectativas para el aprendizaje. Como resultado, los recursos, tiempo y energía no están siendo enfocados y dirigidos a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

- ii. El sistema funciona como un sistema de escuelas individuales en vez de un sistema escolar. Las escuelas trabajan en aislamiento y tienen autonomía excesiva, sin la revisión/balance apropiado de responsabilidad porque no hay metas distritales específicas, ni guía por parte de la Junta Directiva, para que las escuelas estén alineadas con su trabajo. Como resultado, cada colegio se enfoca en diferentes tópicos, teniendo como blanco áreas que pueden ser o no apropiadas, y por ello, los logros estudiantiles varían de forma significativa.
- iii. La utilización de los datos para tomar decisiones no está todavía establecida a nivel de la Junta Directiva, escolar o distrital. El Distrito está empezando a desarrollar evaluaciones comparativas que estén en línea con las evaluaciones del SBAC. Sin embargo, estas son nuevas este año y las escuelas aún tienen que aceptarlas y utilizar la información para tomar decisiones de enseñanza. Las decisiones a nivel escolar y distrital no están suficientemente equipadas con datos y los sistemas para la recolección de datos no están bien organizados.
- iv. La Junta Directiva no ha establecido el mejorar los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes como el enfoque principal de su trabajo. La mayoría de sus más recientes reuniones han estado enfocadas en asuntos de construcción y la reapertura potencial de una escuela. El presupuesto de construcción se ha sobregirado significativamente, debido a la toma de la decisión retardada por parte de los miembros de la junta. La Junta no está funcionando exitosamente como un equipo de líderes que se enfocan en mejorar los resultados del aprendizaje de todos los estudiantes, y como resultado, los líderes distritales están impedidos en su habilidad de tomar decisiones, y tomar las acciones necesarias para asegurar que todos los estudiantes sean altamente exitosos en el distrito.
- v. La incapacidad de la Junta para funcionar como un grupo de líderes y trabajar en colaboración con la oficina distrital, ha establecido barreras que directamente impactan a los estudiantes, empleados y familias en el distrito escolar de Mountain View Whisman. El personal de la oficina distrital a menudo se encuentra entre la espada y la pared al tratar de mejorar el aprendizaje de los estudiantes mientras están tratando de mediar entre los miembros individuales de la junta, escuelas y la comunidad. Los líderes distritales pasan una gran cantidad de tiempo respondiendo a requerimientos arbitrarios por parte de los miembros de la junta. Las relaciones entre los miembros de la junta y la oficina distrital son tensas, hasta el punto que es difícil obtener progreso porque el enfoque de planes y preparación de los líderes de la oficina distrital está enfocado en mejorar los resultados de los estudiantes mientras que la junta continúa enfocada en cosas tales como la construcción y retraso en las decisiones que impactan el aprendizaje y la enseñanza. Además, la comunicación y relaciones entre los miembros de la junta es tensa, lo que también impide el progreso. Cuando surgen debates acerca de cualquier tema, a menudo se enfrasan en argumentos prolongados que a la larga no llevan a ningún consenso.
- vi. Los padres de familia, miembros de la comunidad y empleados del distrito están excepcionalmente consternados por la conducta que despliegan los miembros durante las reuniones, las cuales ellos catalogan, como poco profesional e improductivas. Muchos padres de familia sienten la necesidad de expresarse en voz muy alta y defender intensamente los derechos de sus hijos y escuelas porque no pueden depender de la junta para tomar decisiones de enseñanza sensatas para los estudiantes del distrito. Los padres están descorazonados y han perdido la fe en la habilidad de la Junta para conducir al distrito a desempeñarse con un alto rendimiento. Hay padres que han descrito las reuniones de la junta como “absolutamente un circo en donde no se hace nada”. Una educadora nos compartió como ella quería traer a sus estudiantes a observar una reunión de la junta directiva como parte del

aprendizaje acerca del gobierno, pero decidió que en realidad no servía como un buen ejemplo, teniendo en cuenta las acciones y comportamientos de los miembros de la junta.

- vii. Algunos Miembros de la Junta Directiva han participado en entrenamientos para prepararse a servir como miembros de la junta. Sin embargo, otros miembros, admiten sin reparos que ellos no están familiarizados con los estatutos y que la junta no está unida y enfocada en mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Cada miembro está enfocado en lo que cada uno individualmente percibe ser el asunto más importante, en vez de trabajar en colaboración con los otros grupos de interés, especialmente los líderes escolares y distritales, para analizar los datos y considerar las necesidades actuales y futuras de los estudiantes, empleados y familias. La junta no tiene procesos establecidos para garantizar que las políticas, procedimientos y prácticas estén alineadas con las leyes y reglamentos.
- viii. No existen sistemas de responsabilidad que estén bien establecidos para todos los departamentos, equipos y escuelas. Para analizar el impacto de las políticas e iniciativas la información se recopila de manera inconsistente. Los sistemas que garantizan el trabajo de los departamentos están alineados a las metas distritales y no está establecido si su trabajo es impactante. Como resultado, muchas escuelas y el distrito continúan invirtiendo tiempo, energía y recursos en las iniciativas, sin saber cuál es el impacto que están teniendo.
- ix. No hay sistemas establecidos para evaluar el trabajo del personal del distrito. Ellos no reciben retroalimentación sobre el desempeño de sus trabajos, o guía para saber lo que tienen que mejorar, o que es lo que están haciendo bien. Cualquier aprendizaje profesional adicional es generalmente auto iniciado.

### Recomendaciones

- i. Los Líderes del Distrito Escolar y miembros de la Junta deben trabajar conjuntamente para desarrollar un pacto que incluya la visión y misión del distrito y señalar con precisión los papeles, responsabilidades y expectativas de los líderes distritales y miembros de la junta, en cuanto al compromiso de trabajar juntos en la causa común de proporcionar educación de alta calidad para todos los estudiantes, y en relación profesional y de conducta. El pacto sería entonces firmado por los Miembros de La Junta Directiva y los líderes del distrito.
- ii. La Junta Directiva debe enfocar nuevamente su energía y propósito de modo que lo que es mejor para todos los estudiantes se convierta en el foco de todo su trabajo. Los miembros de la Junta deben tomar decisiones dentro de las líneas de tiempo esperadas/requeridas para garantizar que el tiempo, dinero y energía sean eficiente y efectivamente utilizados para mejorar los resultados estudiantiles.
- iii. Los Miembros de la Junta Directiva deben, inmediatamente, buscar fortalecer la confianza de los padres, empleados y miembros de la comunidad y la fe en su habilidad de mejorar los resultados estudiantiles. La Junta debe trabajar muy de cerca con el superintendente y la oficina distrital para establecer una nueva dirección para el distrito con un enfoque intenso en mejorar los resultados para cada estudiante bajo su cuidado.
- iv. Los líderes distritales y la Junta Directiva deben interactuar con todos los grupos involucrados para desarrollar e implementar un plan de mejoría del distrito que asegure el bienestar y éxito académico y social de todos los estudiantes del distrito. Los líderes distritales deben desarrollar de inmediato una visión, misión, valores comunes y plan estratégico para utilizar y determinar las prioridades, alinear trabajo y recursos y guiar la toma de decisiones en todos los niveles de trabajo del distrito, incluyendo

la Junta Directiva. El plan estratégico deberá incluir metas a corto, medio y largo plazo junto con periodos de chequeo para monitorear el progreso. Establecer un sistema que asegure una revisión anual contra los resultados planeados.

- v. Los miembros de la Junta deben buscar guía de los líderes del distrito escolar en cuanto a cómo pueden de forma más efectiva apoyar la meta de mejorar los logros estudiantiles para todos los estudiantes y proporcionar el apoyo necesario para asegurar que se alcancen las metas.
- vi. Las decisiones deben ser tomadas utilizando información actual y relevante como también la especialización, conocimiento y experiencia de algunos líderes distritales. El Distrito debería:
  - desarrollar sistemas de datos que generen información que se enfoque en las operaciones del distrito para asegurar niveles más altos de aprendizaje de los estudiantes y eficacia del personal.
  - establecer sistemas que recopilen información relevante y datos relacionados con el impacto de las iniciativas, políticas y el trabajo de cada departamento, para asegurar que las metas del distrito se están cumpliendo y el trabajo está alineado para ser efectivo y eficiente.
- vii. Seguir construyendo sobre los pasos iniciales de la fijación de metas del personal de la oficina del distrito suministrándoles retroalimentación regular, apoyo y desarrollo profesional en la medida que sea necesaria.

### 3.3 Campo 3: Currículo, Instrucción y Evaluación

#### Clasificación: Eficacia Limitada

##### Factores que respaldan la eficacia distrital:

- i. Recientemente, el distrito adoptó un currículo de matemáticas llamado Matemáticas Eureka, el cual está alineado con los estándares del estado. El proceso de selección incluyó a un grupo representativo de profesores que evaluaron las opciones y llegaron a un consenso en la selección del programa. Se les proveyó desarrollo profesional y las escuelas están en la fase inicial de implementación.
- ii. El distrito proporciona un currículo amplio para expandir las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Todas las escuelas ofrecen música y educación física. Algunas escuelas ofrecen un currículo único tan como la Doble Inmersión, un programa de Artes Escénicas o enfoque en Aprendizaje Basado en Proyectos.
- iii. Recientemente, el distrito empezó a utilizar un sistema de administración para que las escuelas puedan tener acceso rápido a la información del estudiante. Este es un buen primer paso en el avance del distrito hacia una cultura manejada con información.
- iv. Los líderes distritales están comenzando a reunirse con las escuelas para proporcionarles desarrollo profesional sobre la instrucción manejada por medio de información y como utilizar los datos de la evaluación comparativa de una forma más efectiva.
- v. El distrito le suministra instructores de enseñanza a la mayoría de las escuelas. Los instructores de enseñanza proporcionan apoyo directo a algunos maestros de cómo mejorar las prácticas de enseñanza.
- vi. El distrito le proporciona algunas oportunidades al personal para desarrollarlos como líderes y participar en varios papeles de liderazgo- Ejemplos de las oportunidades de liderazgo incluyen trabajos de instructores de enseñanza, Academia de Liderazgo y varios comités a nivel distrital.

##### Factores que limitan la eficacia distrital:

- i. El distrito no ha establecido una visión que se enfoque en una enseñanza general que apoye altos niveles de aprendizaje de modo que a cada niño se le enseñe de un currículo común, riguroso y relevante, para que todos los estudiantes alcancen altos estándares académicos. Hay algunos ejemplos de buenas estrategias dentro del distrito más, sin embargo, estas son implementadas inconsistentemente y por lo tanto no tienen el nivel de impacto que pudiesen tener si fuesen compartidas a través del distrito.
- ii. Los sistemas de apoyo para los Estudiantes con Discapacidades y Aprendices del Idioma Inglés (SWD, ELL siglas en inglés respectivamente) son inconsistentes en todo el distrito. La calidad de enseñanza y las prácticas de enseñanza para estos estudiantes varía de forma significativa. Los maestros del salón de clase están batallando con la capacidad de diferenciación para poder satisfacer las necesidades de los estudiantes. La respuesta a la Intervención (RTI siglas en inglés) no es implementada consistentemente o con fidelidad a través del distrito. Las asistentes de enseñanza batallan con el conocimiento de cómo apoyar mejor a los Estudiantes con Discapacidades (SWD siglas en inglés) en las clases de educación general. El distrito no tiene establecido un plan agresivo que aborde las necesidades de aprendizaje de estos dos grupos de estudiantes.

- iii. El distrito no tiene un currículo adoptado para la Lengua y Literatura en Inglés (ELA siglas en inglés). Como resultado, las escuelas están utilizando de manera inconsistente, materiales y estrategias de enseñanza efectivas para enseñar la Lengua y Literatura en inglés. Sin embargo, los estudiantes no han podido desarrollar sus habilidades utilizando este método.
- iv. Algunos maestros y administradores reconocen tener un conocimiento limitado de cómo acceder la información disponible y cómo utilizarla para mejorar el aprendizaje del estudiante. No hay sistemas establecidos para asegurar que los maestros y administradores están utilizando la información de una manera eficaz para tomar decisiones en cuanto a la enseñanza.
- v. Muchas escuelas están sobrecargadas con iniciativas y programas, pero no tienen manera de saber si ellas están causando un impacto. Los sistemas de recolección de datos en programas de todo el distrito son inconsistentes, y como resultado, ni las escuelas, ni el distrito tienen evidencia consistente y clara de cómo identificar lo que está funcionando en forma eficaz para mejorar el aprendizaje del estudiante.
- vi. El distrito proporciona un apoyo inconsistente a las escuelas para determinar las necesidades de desarrollo profesional. La mayoría de las escuelas determinan la necesidad el Desarrollo Profesional (PD siglas en inglés) de forma independiente y a menudo suministran Desarrollo Profesional utilizando personal interno, limitando así su exposición a expertos en el campo. El calendario distrital también limita el número de días para el Desarrollo Profesional.

**Recomendaciones:**

- i. El distrito debe desarrollar un plan estratégico que dé prioridad y garantice que cada estudiante experimente un currículo riguroso, de modo que cada uno maximice su potencial y se involucre activamente en altos niveles de aprendizaje en cada clase. Establecer y comunicar expectativas claras y establecer un común entendimiento de lo que constituye un buen aprendizaje y una buena enseñanza, conducir observaciones regulares en el salón de clases, proporcionar una retroalimentación positiva a los maestros y proporcionar desarrollo profesional cuando se necesite, para hacerle frente a las necesidades de los estudiantes y maestros. Garantizar consistencia en la implementación de estrategias de enseñanza altamente efectiva a través de la observación y seguimiento del progreso estudiantil.
- ii. Los líderes distritales deben desarrollar un plan agresivo y bien enfocado para hacerle frente a las necesidades del aprendizaje de los Estudiantes con Discapacidades y Estudiantes del Idioma Inglés como Segunda Lengua (SWD, ELL siglas en inglés respectivamente) El plan debe, inicialmente enfocarse en mejorar el apoyo de enseñanza a los profesores de educación general, especialmente en diferenciación, suministrando apoyo a los asistentes de enseñanza y como trabajar mejor con la población estudiantil, trabajando muy de cerca con las escuelas para revisar y mejorar el proceso de la Respuesta a la Intervención (RT siglas en inglés), de modo que los estudiantes sean identificados para el Programa de Educación Individualizada (IEP siglas en inglés), solo cuando sea absolutamente necesario.
- iii. Utilizar un proceso similar para seleccionar un currículo para la Lengua y Literatura en Inglés. (ELA siglas en inglés), tal y como fue utilizado para seleccionar el programa de matemáticas, ahora que ya el estado ha identificado las opciones de ELA (Lengua y Literatura en Inglés)
- iv. Crear una cultura de programación dirigida en la oficina distrital y en cada escuela. Identificar la información disponible y las brechas existentes, y luego crear sistemas para la recopilación de datos

necesarios. Utilizar los protocolos para conducir las reuniones con programación dirigida acerca de los logros estudiantiles y como mejorar el aprendizaje y enseñanza para todos los estudiantes. Proporcionar desarrollo profesional y respaldo a medida que sea necesario para garantizar que todos los maestros, administradores y personal del distrito puedan acceder y utilizar la información de forma efectiva para ejecutar su trabajo.

- v. Crear un sistema para evaluar programas e iniciativas que aseguren que los resultados son lo que deben ser para cada programa. Supervisar el impacto y tomar decisiones apropiadas de si se deben mantener o descartar programas o iniciativas, o si se deben adaptar recursos adicionales para respaldar el programa.
- vi. Una vez se haya creado el plan y se hayan establecido las prioridades, se evaluará la necesidad y nivel del desarrollo profesional para garantizar que los maestros poseen el conocimiento requerido para implementar de forma consistente, las estrategias a lo largo del distrito. Proporcionar Desarrollo Profesional (PD siglas en inglés) a través de una variedad de medios tales como seminarios web, personal completo, y durante el aprendizaje profesional, reuniones de la comunidad y equipo. Supervisar la implementación e impacto del Desarrollo Profesional (PD siglas en inglés)

### 3.4 **Campo 4: Compromiso de Familias, Comunidad y Otros Grupos de Interés**

#### **Crítica: Eficaz**

#### **Factores que apoyan la eficacia distrital:**

- i. El distrito ha establecido un conjunto de expectativas y las comunica para que las escuelas, las familias y las comunidades se involucren. Los líderes distritales y el personal están abiertos, y expresan con claridad, la importancia que tienen los padres de familia y sus comunidades enfatizando la importancia que tiene la comunicación con las escuelas, equipos de liderazgo y personal. Los padres de familia sienten que las escuelas les dan la bienvenida y los estimulan a participar en la vida escolar diaria y los incluyen en la toma de decisiones, voluntariado, representación de defensa de sus niños, participación en actividades de enriquecimiento y mucho más. Los voluntarios forman parte de la vida diaria de las escuelas en todo el distrito y su impacto se evidencia en las aulas de clase, campos escolares y la comunidad. La mayoría de los padres también sienten que son bienvenidos a la oficina distrital y confían en que el personal de la oficina del Distrito de Mountain View está comprometido con el bienestar y aprendizaje de sus hijos. Muchos de ellos cuentan que, cuando han acudido al personal de la escuela y del distrito, han sido tratados justa y profesionalmente y los han hecho sentir bienvenidos.
- ii. Los grupos líderes de padres de familia, organizaciones de padres y maestros, fundaciones y comités asesores contribuyen de forma directa y significativa a la vida, desarrollo y aprendizaje de los estudiantes en todo Mountain View. La recaudación de fondos por medio de las familias le proporciona a la comunidad escolar oportunidades para reunirse a celebrar los eventos escolares. El trabajo del Aprendizaje del Idioma Inglés ha comenzado para las familias y el desarrollo del liderazgo ha comenzado a fortalecer su voz e influencia en lo que sucede en las escuelas, principalmente a través del Comité Asesor del Idioma Inglés (ELAC siglas en inglés). La participación del trabajo se está llevando a cabo en las escuelas y está siendo apoyado por los Facilitadores del Compromiso Comunitario y Escolar, como también la oficina distrital. Los programas como: el Instituto de Padres de Familia para Educación de Calidad (PIQE siglas en inglés) también están mostrando un impacto positivo en las vidas de padres de familia que participan y son muy aceptados por las familias participantes. En algunas escuelas, las organizaciones de padres de familia están empezando a colaborar con el Comité consultivo de estudiantes del idioma inglés del plantel escolar (ELAC siglas en inglés), creando integración e infundiéndole un sentido de inclusión y representación al liderazgo de padres de familia dentro de la comunidad.

- iii. El distrito y las escuelas han posibilitado una colaboración productiva e impactante con las comunidades de negocios, filantrópicas, educación superior y organizaciones sin ánimo de lucro. A Diario, todas las escuelas se benefician de las contribuciones y asociaciones de organizaciones externas, las cuales apoyan el acceso a un currículo completo, mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, como también proporcionar un apoyo más extenso de estos servicios para los estudiantes y familias. Los ejemplos incluyen a asociaciones que les proporcionan a los estudiantes un currículo de música, enriquecimiento y apoyo para después de clases, servicios de salud, tecnología y mucho más. Las organizaciones socias nos comentan confiadamente que sostienen una relación productiva con el distrito escolar de Whisman Mountain View, que está bien atendida y continúa desarrollándose. Los socios también se sienten bienvenidos, valorados y sienten que el distrito es receptivo cuando surgen las necesidades.
- iv. El trabajo de los Facilitadores del Compromiso Comunitario y Escolar ha comenzado a construir un puente entre las familias Aprendices del Idioma Inglés (especialmente latinos) (ELL, siglas en inglés) y las escuelas. Los padres dan múltiples ejemplos de cómo esta iniciativa ha marcado una diferencia significativa en sus experiencias, interacciones y participación en las escuelas. Su liderazgo y apoyo de familias y estudiantes en riesgo les ha hecho sentirse bienvenidos en las escuelas y ha comenzado a conectar a los estudiantes con sus familias, con recursos, capacitación e información que le han apoyado su aprendizaje y desarrollo. Como grupo, también han podido depender y aprender unos de otros, reunirse periódicamente para compartir recursos, lecciones y estrategias.
- v. El distrito está muy al tanto de los asuntos políticos estatales y locales y puede responder de manera efectiva a los mismos. La mayoría de los otros grupos de interés del distrito entienden las implicaciones del discurso socioeconómico y el impacto que estas tienen en el trabajo que la oficina distrital tiene que hacer. Algunos de estos asuntos incluyen el alza en el costo de vida, el movimiento de la población socioeconómica baja y el desplazamiento rápido con el discurso de sus comunidades escolares. Estos cambios tienen un profundo impacto en el trabajo del distrito. La oficina distrital está actualmente buscando maneras de responder de forma efectiva a estos cambios. Los ejemplos incluyen: la retención de maestros y satisfacción laboral, el programa de Desarrollo del Idioma Inglés y las dinámicas del personal escolar y la oficina distrital.

**Factores que limitan la eficacia distrital:**

- i. El distrito no ha establecido procesos efectivos y consistentes para reunir información suficiente sobre las familias y la comunidad, ni tampoco hay mecanismos consistentes para entender sus necesidades, bienes inmuebles y situación actual, que lo conduce a una incapacidad estratégica y receptiva. Muchas de las partes interesadas piensan que, mientras el distrito es receptivo y abierto a escuchar, sus preocupaciones no están siendo seriamente tenidas en cuenta y la mayoría de las veces hay falta de seguimiento. Las familias relatan numerosos ejemplos de cuando se le proporcionó retroalimentación al distrito y ningún cambio positivo ocurrió, especialmente con familias de educación especial y aprendices del idioma inglés. Muchos de los padres que participan en las reuniones del distrito comentan que ellos son “fríos e indiferentes”, y aunque se recopila mucha retroalimentación, se siente más como algo de conformidad, en vez de un sincero esfuerzo de empoderarlos para que se involucren en el proceso de toma de decisiones.
- ii. Hay muy poca guía y claridad por parte de la oficina distrital en cuanto a la forma de comunicarse e involucrar a las familias para asegurar consistencia en el envío de mensajes a lo largo del distrito, particularmente en lo que se refiere a la educación especial y desarrollo del idioma inglés. Mientras que algunas escuelas tienen mejores herramientas de comunicación y han obtenido más claridad dentro de sus comunidades escolares, esta práctica es aún muy inconsistente a lo largo del distrito. Muchos de

los padres que tienen niños con necesidades especiales, entienden poco del programa y la manera de apoyar a sus hijos eficazmente en su aprendizaje. Ellos comentan que los mensajes de parte del personal distrital y escolar, no son claros. La percepción de los padres de los niños Aprendices del Idioma inglés y lo que ello significa, es inconsistente, hasta el punto de debatir si ello es productivo, contraproducente, o como un padre de familia lo expresó, “una forma de segregación”. El criterio para la reclasificación no es claro, dejando a muchos padres y estudiantes incapacitados para tomar decisiones, defenderse, o tener un plan claro y exitoso. Los padres tampoco se dan cuenta de las consecuencias de permanecer largo tiempo en el aprendizaje del idioma inglés (ELL, siglas en inglés), el cual incluye una falta de electivas en la escuela intermedia, y una probabilidad más baja de culminar la secundaria con los requisitos completos de A-G. Muchos padres también comentan que, a menudo, se les dice que todo está bien, hasta que descubren que su hijo/a está logrando mucho menos de lo que debería, momento en el cual, es demasiado tarde. La calidad de traducción de la oficina distrital es una barrera más en la capacidad que tienen los padres de entender la educación de sus hijos.

- iii. No existe un plan estratégico distrital para influenciar a los socios externos y maximizar los beneficios de estas asociaciones. Muy a menudo, se dan conversaciones estratégicas en las instalaciones escolares. La mayoría de las organizaciones socias creen que ellas podrían beneficiarse de un acercamiento estratégico completo que utilice lo que ellos traen a las escuelas, de modo que se maximice el impacto que ellos producen en los estudiantes. Varias organizaciones expresan que, aunque ellos aportan mucho a las escuelas y el distrito, estos podrían hacer algo mejor para devolverles, participando en eventos comunitarios, y posibilitando relaciones recíprocas que pudieran beneficiar a ambas partes. Muchas familias no saben con claridad la enorme variedad de recursos que tienen a su disponibilidad, limitando así su capacidad de utilizar y beneficiarse de ellos para apoyar sus necesidades y las de sus hijos.
- iv. Aunque el trabajo de los Facilitadores de Compromiso Familiar y Comunitario es tener un impacto tangible y positivo en las comunidades escolares, no se sabe con claridad que papel exactamente desempeñan en la escuela, especialmente en el trabajo día a día. Hay una falta de entendimiento entre el liderazgo distrital y escolar sobre el papel que cada uno juega, lo que conlleva a inconsistencia e ineficacia en los papeles y a la sensación de “tener dos jefes”. Aunque ellos están claros acerca de sus tres dominantes metas – mejorar la asistencia, cerrar la brecha de logros y aumentar el compromiso de los padres – todas ellas son muy completas, pero todavía no tienen claro como trasladarlas a un plan de acción concreto que guíe su trabajo diario. Muchos facilitadores han asumido roles en las escuelas que podrían no ser los más efectivos, o estar en alineación con sus metas.

**Recomendaciones:**

- i. Implementar y establecer un conjunto de mecanismos completo y consistente y procesos que recojan información de las familias y la comunidad. Crear indicadores de prioridad que puedan ser rastreados y supervisados, capacitar al distrito para planear estratégicamente y apoyar las necesidades y contexto de la comunidad escolar. Revisar la estructura de las reuniones distritales para padres de familia y edificar un fuerte liderazgo y participación de estos a nivel distrital para apoyar el cambio y la mejoría, especialmente en los programas de Educación Especial y Aprendices del Idioma Inglés. Utilizar la información recibida para conducir una utilización receptiva y efectiva de los recursos comunitarios, socios externos y otros servicios. Crear estructuras que garanticen que la voz de los padres está arraigada e incluida en la toma de decisiones a nivel distrital.
- ii. Garantizar consistencia y claridad en los mensajes que se envían en el distrito. Asegurarse que los otros grupos de interés y los líderes en las escuelas están claros sobre cual es la visión del distrito y sus planes, de modo que se construya una cohesión y que las escuelas y comunidades de padres de familia a lo largo del distrito puedan trabajar conjuntamente y apoyarse mutuamente. Aclarar el plan

relacionado con el Desarrollo de Idioma Inglés y asegurarse de enviar un mensaje claro a todos los padres en relación a la reclasificación, las consecuencias de permanecer largo tiempo en el Aprendizaje del Idioma Inglés (ELL siglas en inglés) y los pasos y maneras necesarias en las que ellos pueden apoyar a sus hijos.

- iii. Involucrar a los socios, líderes escolares y distritales, en conversaciones estratégicas, para que utilicen y aprovechen eficazmente los recursos y servicios para maximizar su impacto en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Establecer reuniones periódicas, en las cuales los socios y líderes distritales puedan pensar de manera estratégica, como apoyarse unos a otros, responder a las necesidades del distrito, darles seguimiento a los indicadores de impacto y alinear sus recursos para que puedan trabajar de una manera más eficaz. Alentar al personal escolar y distrital a que sea más eficaz en iniciar, contribuir y reciprocarse a sus socios, desarrollando las vidas cívicas de los estudiantes a través de la interacción con socios externos, incrementando la presencia escolar en sus comunidades y, por último, fortalecer los lazos entre la comunidad escolar y, la más grande aún, comunidad de Mountain View. En esto se podría incluir, el asistir a las reuniones y servir de voluntarios en los eventos de la comunidad, hacer equipo en actividades organizadas, y mucho más.
- iv. Definir claramente cuales son los papeles que desempeñan, y las responsabilidades de los Facilitadores de Compromiso Familiar y Comunitario y ver como las perciben en sus labores cotidianas, maximizar la eficacia y asegurarse que sea consistente en todas las escuelas. Asegurarse que el liderazgo escolar y distrital contribuya a este proceso y que estén claramente alineados cuando dan apoyo y colaboración a los facilitadores. Apoyar a los facilitadores en el desarrollo de planes, con indicadores claros, que puedan ser medidos para garantizar el progreso. Utilizar las reuniones del equipo como comunidad aprendiz profesional eficaz, e identificar de forma continua las brechas en las capacidades, conocimiento y necesidades a lo largo del distrito para suministrar el entrenamiento necesario y desarrollar capacidades para que el equipo sea exitoso en sus posiciones.

### 3.5 **Campo 5: Recursos Humanos y Fiscales**

#### **Crítica: Eficacia Limitada**

##### **Factores que respaldan la eficacia:**

- i. El Superintendente Asistente de Recursos Humanos ha trabajado arduamente para comenzar a reestructurar el trabajo del departamento e introducir una mejor utilización de los sistemas básicos computación.
- ii. El Superintendente Asistente de Recursos Humanos ha establecido buenas relaciones de trabajo con los representantes de los sindicatos clasificados y no clasificados del personal. Ellos informan que sus preguntas y preocupaciones son escuchadas y generalmente se le dedica tiempo a construir una relación de trabajo positiva constante.
- iii. El Departamento de Operaciones y Transporte (MOT siglas en inglés) trabaja arduamente para asegurarse que las instalaciones de las escuelas y el distrito sean seguras, por dentro y por fuera, creando así un ambiente acogedor que conduzca al aprendizaje y enseñanza. Los problemas estructurales de las construcciones son atendidos con prontitud para garantizar seguridad en todo momento.
- iv. El nuevo Jefe de Finanzas (CBO siglas en inglés) está empezando a desarrollar procesos y protocolos que garanticen que los recursos financieros están siendo justificados y alineados con las metas

escolares y distritales. También está buscando maneras de actualizar los actuales sistemas de almacenamiento de documentos importantes y simplificando el trabajo para crear un sistema de manejo eficaz y efectivo.

**Factores que limitan la eficacia distrital:**

- i. Los sistemas de evaluación están prácticamente obsoletos, o ya han caducado. El nuevo superintendente ha reconocido la falta de evaluación del desempeño individual y la fijación de metas a nivel distrital y ha empezado el proceso con el equipo ejecutivo, donde algunos de ellos han extendido el proceso a los miembros de su equipo. La mayor parte del personal informa que anteriormente tuvieron una forma de evaluación, pero el criterio fue genérico y relacionado a la asistencia, control de horario y apariencia, en vez de ser específico en cuanto al desempeño laboral. Los administradores escolares no han sido evaluados en los últimos años. El sistema de evaluación de enseñanza está basado solamente en un pequeño número de observaciones y les permite a maestros experimentados no ser observados/evaluados durante dos, o más años. Como resultado, no hay estructura a través de la cual responsabilizar al personal por implementar las políticas distritales y cumplir con sus papeles y responsabilidades, midiendo el éxito, o planeando el crecimiento profesional.
- ii. Muchas de las descripciones laborales no han sido revisadas desde que los empleados se hicieron cargo de su posición con el distrito, lo cual podría ser, hasta 20 años atrás en algunos casos. Las descripciones no reflejan las responsabilidades específicas del trabajo al que el empleado se compromete. Algunos empleados distritales llevan una extensa y pesada carga de trabajo. Como resultado, a menudo tienen que seleccionar entre prioridades conflictivas, en vez de poder enfocarse en responsabilidades específicas alineadas con su trabajo y terminirlas exitosamente.
- iii. Aunque las posiciones vacantes son anunciadas externamente, el distrito no ha investigado la mejor manera de atraer al personal que desea contratar. Informes con anécdotas de prácticas anteriores sugieren que algunas citas han sido concertadas sin asegurarse de que el candidato tenga el conjunto de capacidades requeridas para la posición. Por ejemplo, los miembros del personal comentan acerca de tener que enseñarles a los nuevos empleados tareas de tecnología de la información (IT) a nivel básico antes de que siquiera puedan comenzar a dominar los requisitos de su papel, lo cual conlleva a una pérdida de tiempo, ya que, el empleado actual es desviado de su tarea, y el empleado nuevo se retrasa en poder aportar su contribución al trabajo del equipo.

En los últimos años, la falta sistemática de entrenamiento de inducción, monitoreo limitado y evaluación del desempeño del empleado, ha dado como resultado, inconsistencias en muchas prácticas. El nuevo Jefe de Finanzas (CBO siglas en inglés) ha identificado que, aunque hay una transparencia total en todas las transacciones, los departamentos no siempre siguen los protocolos esperados. Por ejemplo, en la nómina y el Departamento de Operaciones y Transporte (MOT siglas en inglés), las decisiones referentes a gastos han sido tomadas, históricamente, sin los niveles correctos de autorización. El Jefe de Finanzas está en proceso de identificar en donde se necesitan revisiones que aseguren que los sistemas tienen todas las verificaciones y balances necesarios.

- iv. El distrito tiene una auditoría anual del departamento fiscal. Sin embargo, los informes muestran que las auditorías tienen un alcance demasiado estrecho y, por lo tanto, los líderes distritales no saben qué tan eficiente y eficazmente está funcionando el departamento.
- v. El equipo de Tecnología de Información (IT siglas en inglés) mantiene cuidadosamente el registro de los activos para todo el equipo electrónico, pero ha habido verificación limitada de otros equipos en las escuelas.

- vi. Las estrechas auditorías no investigan los gastos a profundidad, por lo tanto, no hay supervisión departamental de gastos o verificación para garantizar que se está cumpliendo con el criterio precios razonables y de que hay, como resultado, un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Esto se refiere, en particular a las Educación Especial y apoyo para los Aprendices del Idioma Inglés en los colegios distritales. Hay desigualdad en la manera en que algunos recursos se distribuyen a las escuelas, por ejemplo - una escuela grande puede tener el mismo número de empleados en la oficina que una más pequeña, lo que conlleva a un sentido de injusticia.
- vii. No hay sistemas claros establecidos que garanticen la responsabilidad del Departamento Fiscal. No hay una política de la Junta que esté claramente definida para firmar contratos con agencias externas para trabajo que se está llevando a cabo a lo largo del distrito. Aunque el Jefe de Finanzas (CBO siglas en inglés) está trabajando diligentemente para establecer protocolos, se encuentra claramente sobrecargado de trabajo, ya que supervisa el Departamento Fiscal, los Servicios Alimenticios, el Departamento de Operaciones y Transporte (MOT siglas en inglés), Servicios Financieros y el Programa de Bonos (Bond Programa en inglés)

**Recomendaciones:**

- i. Revisar la estructura organizaciones y prácticas de trabajo del Departamento de Recursos Humanos para garantizar que se alinean con la misión general y plan estratégico del distrito. Establecer un plan organizado para realizar cualquier cambio necesario de modo que el departamento continúe mejorando, basándose en la solidez y responsabilidad del equipo actual. Crear planes de manejo semanales, mensuales, trimestrales y anuales para demostrar el flujo de trabajo del departamento y crear fundamento sobre el cual evaluar las necesidades del personal y, para garantizar que existe personal adecuadamente experimentado que puede totalmente manejar todas las funciones de Recursos Humanos (HR siglas en inglés). Establecer una línea de tiempo que represente un reto, pero que sea manejable para hacer correcciones y revisiones de:
  - Todas las descripciones de trabajo del distrito
  - Procedimiento de Inducción
  - Sistemas de evaluación de desempeño para todo el personal
  - Comunicación dentro de Recursos Humanos, desde/hacia otros distritos y escuelas
  - Actividades Interfuncionales (ej., Tecnología e Información y Recursos Fiscales)
- ii. Crear y distribuir una publicación de alta calidad que explique el papel y responsabilidad del equipo de Recursos Humanos y de cómo los miembros de otros departamentos pueden apoyar y facilitar su trabajo.
- iii. Garantizar que las posiciones vacantes sean publicadas ampliamente para atraer a candidatos que posean las capacidades y práctica requeridas.
- iv. Revisar y actualizar el Registro de Activos para cada sitio distrital y determinar el método más eficaz y confiable para las correcciones anuales. Establecer procesos para que el personal escolar registre de inmediato la nueva tecnología y cualquier otro equipo que se espere que el distrito le de mantenimiento.
- v. Nombrar a un auditor alterno que lleve a cabo una auditoría minuciosa de todos los aspectos de los servicios financieros distritales para garantizar que todos los sistemas actuales, políticas, verificaciones y balances están en su lugar.

- vi. Considerar la realineación de las responsabilidades laborales y expandir el Departamento Financiero, asegurándose de tener gente calificada que apoye el trabajo en esta área. Continuar implementado los nuevos protocolos y procesos que requieren responsabilidad de los recursos financieros para alinearlos con las metas escolares y distritales.

### 3.6 Campo 6: Sistemas Operativos

#### **Crítica: Eficacia Limitada**

##### **Factores que apoyan la efectividad distrital:**

- i. El personal a nivel escolar y distrital puede tener acceso a casi cualquier información que juzgue necesaria. El nuevo sistema de manejo de datos contiene información básica que los maestros y administradores encuentran que es informativa, una vez que se familiarizan con el sistema.
- ii. Recientemente, el distrito contrató a un instructor para darle apoyo a los maestros. Aquellos que han recibido su apoyo informan que son más competentes en el uso de la tecnología.
- iii. Las escuelas utilizan la tecnología de varias maneras para brindar apoyo al aprendizaje y tienen una cantidad suficiente para que los estudiantes se involucren y la utilicen para mejorarlo.
- iv. Recientemente, el distrito contrato a un Relacionista Público de Empresas (PIO siglas en inglés) para que empiece a mejorar la comunicación que dirige el distrito a las escuelas y al público.

##### **Factores que limitan la eficacia distrital:**

- i. Algunos maestros no están bien entrenados en la utilización del nuevo sistema de datos, o no lo utilizan eficazmente para recopilar y analizar la información estudiantil.
- ii. La falta de comunicación a nivel distrital y escolar impide la eficacia y uso potencial de tecnología para simplificar el trabajo y tomar decisiones informadas.
- iii. La comunicación bidireccional en el distrito para recopilar y pasar información relevante, oportuna y transparente, no es tan eficaz como podría serlo.
- iv. La falta de visión, metas y valores por parte del distrito, impacta directamente a sus sistemas operativos. No hay sistemas instalados para promover o apoyar el trabajo interfuncional o cualesquiera otros estándares para monitorear los sistemas operativos.
- v. El distrito no tiene un proceso para revisar la eficacia de sus sistemas operativos e infraestructura, dentro del distrito y las escuelas.

##### **Recomendaciones:**

- i. Asegurarse que todos los maestros adquieran desarrollo profesional con el nuevo sistema de información, y que lo utilicen para informar algunas decisiones referentes a la enseñanza.
- ii. Crear sistemas de comunicación a nivel distrital que incluyan al departamento de tecnología en las etapas iniciales de trabajo potencial, en vez de considerarla una idea de último momento. Incluir a los representantes de tecnología de todos los niveles en la toma de decisiones, para que ellos puedan contribuir de la mejor manera a que se utilice la tecnología y el sistema de datos, de forma más eficaz. Garantizar una comunicación efectiva y respetuosa dentro del departamento de tecnología al igual que en todos los departamentos.

- iii. Crear sistemas de comunicación en los que otros grupos de interés puedan recibir y aportar información relevante al distrito de manera oportuna. Asegurarse que los mensajes enviados sean fáciles de entender, traducidos según se requiera y que lleguen a las personas indicadas. Darle mantenimiento al sitio web del distrito para que sea fácil de usar y mantenerlo actualizado para que los padres de familia puedan tener fácil acceso a la información distrital.
- iv. Una vez se hayan desarrollado las metas y plan estratégicos, asegurarse que todos los sistemas operativos y de respaldo estén alineados.
- v. Crear sistemas que aseguren que toda la infraestructura de las operaciones y sistemas está alineada para respaldar las metas distritales.