



**DEG**

División  
Educación  
General

# Apoyo técnico ministerial en tiempos de Covid-19



Documento de trabajo



**DEG**

División  
Educación  
General

# Apoyo técnico ministerial en tiempos de Covid-19



Documento de trabajo

# Índice

## Ministro de Educación

Raúl Figueroa Salas

## Jefe División Educación General

Raimundo Larraín Hurtado

## Coordinador Unidad de Apoyo a la Mejora Educativa

Daniel Crespo Alvarez

## Este material fue elaborado por la Unidad de Apoyo a la Mejora Educativa

División de Educación General  
Ministerio de Educación  
Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1371,  
Santiago de Chile

Julio de 2020

<b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
<b>Ciclo estratégico en 5 pasos</b> .....	<b>7</b>
Fundamentos .....	7
Componentes .....	9
a) Foco del apoyo técnico .....	9
b) Estándares Indicativos de Desempeño (EID) .....	10
c) Acción de mejora .....	10
d) Movimientos clave .....	11
Los 5 pasos y sus momentos de implementación .....	12
Focos de trabajo .....	14
<b>Modalidades de Asesoría Ministerial</b> .....	<b>16</b>
<b>Cultura de retroalimentación</b> .....	<b>18</b>
<b>Adecuaciones al contexto de emergencia socio sanitaria</b> .....	<b>20</b>
Focos de trabajo en tiempos de Covid-19.....	21
<b>Materiales e instrumentos</b> .....	<b>24</b>
<b>Anexos:</b> .....	<b>25</b>
<b>Anexo 1:</b> Foco de apoyo para orientar al sistema escolar en contexto de Covid-19 en el resguardo de la continuidad del aprendizaje de los estudiantes durante la educación a distancia .....	25
<b>Anexo 2:</b> Foco: Fortalecimiento y desarrollo de la participación y convivencia escolar (contención y aprendizaje socioemocional) .....	28
<b>Anexo 3:</b> Foco: Implementación de un ambiente escolar organizado .....	32
<b>Anexo 4:</b> Focos: Observación y retroalimentación de prácticas pedagógicas; Monitoreo y evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje; Implementación de estrategias para nivelar aprendizajes .....	37
<b>Anexo 5:</b> Foco: Prevención de la deserción escolar .....	41
<b>Bibliografía de referencia</b> .....	<b>43</b>

# Presentación

La Unidad Apoyo a la Mejora Educativa, perteneciente a la División de Educación General, es la unidad encargada de coordinar el apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales subvencionados, con especial foco en establecimientos que se encuentran en categoría de desempeño Insuficiente y Medio Bajo, de acuerdo con lo establecido en la Ley 18.956<sup>1</sup> y en la Ley 20.529<sup>2</sup>; en términos territoriales, este apoyo técnico es implementado por la supervisión ministerial, desplegada en 42 Departamentos Provinciales de Educación a lo largo de todo el país.

Durante 2019, y tras revisar distintas investigaciones y experiencias de apoyo pedagógico, además de la información acerca de los resultados educativos nacionales proporcionados por la Agencia de la Calidad de la Educación, se diseñó una estrategia de apoyo pedagógico que recoge los aspectos más relevantes de la trayectoria de la supervisión ministerial, así como la evidencia que permite proyectar ciertas trayectorias de mejoramiento sostenido para las escuelas y liceos.

A la base de esta estrategia de apoyo se establece que, si bien el mejoramiento escolar es un proceso gradual que toma tiempo, es posible y necesario alcanzar buenos resultados en períodos más breves, dado el sentido de urgencia que adquiere apoyar el mejoramiento de los aprendizajes de aquellos estudiantes que no están alcanzando los logros esperados: acortar la brecha en los aprendizajes es un imperativo para avanzar en calidad y equidad educativa.

Los principios que fundamentan la estrategia del apoyo ministerial son la **reflexión**, la **práctica** regular, el **monitoreo** permanente y la **re-actualización**, entendido como procesos indisociables que permiten reflexionar sobre las prácticas profesionales para mejorarlas<sup>3</sup>.

1 Ley que Reestructura el Ministerio de Educación, arts. 2, 2 bis, 2 ter, 7 y 16.

2 Ley SAC, art. 29.

3 En el sentido del pensamiento reflexivo propuesto por Schön, de reflexionar sobre la acción para mejorar las prácticas, es decir, no como un ejercicio meramente analítico sino orientado a mejorar lo que se hace. (Schön, 1992).

Aplicados a las prácticas que ocurren directamente en el aula, estos principios se traducen en la posibilidad de conducir el apoyo técnico de manera que los equipos de gestión puedan centrar las acciones de mejora con foco pedagógico, definiendo lo que se espera lograr, luego monitorear lo que efectivamente sucede con los aprendizajes escolares, y finalmente valerse de la evidencia de ese monitoreo para modificar las acciones<sup>4</sup>.

A fines de 2019 se dio inicio al proceso de capacitación de todos los supervisores del país, en un recorrido que abarcó 8 macrozonas y que se inició, precisamente, el día del estallido social, debiendo interrumpir el proceso hasta el año siguiente.

Así, con algo de retraso debido a que se prolongó el proceso de capacitación, se inició la implementación de la Estrategia Ministerial de Apoyo Técnico, en los 5.116 establecimientos educacionales que cuentan con asesoría ministerial. Y casi inmediatamente se decretó la alerta por Covid-19 en Chile, se suspendieron las clases, llegó el confinamiento, el distanciamiento físico, el teletrabajo y la educación a distancia, un escenario completamente diferente al que se proyectó en el diseño de la estrategia.

Lo anterior implicó un enorme desafío para el sistema educativo en su conjunto y permitió poner a prueba uno de los componentes centrales de la estrategia de apoyo: su *flexibilidad*, es decir la posibilidad de adaptarse a distintos contenidos, según lo que muestre la evidencia del contexto<sup>5</sup>.

A 6 meses de la implementación de la estrategia de apoyo en estas condiciones, se han realizado 6.843 encuentros de asesoría, tanto en modalidad directa como en red y, de acuerdo a los resultados preliminares de una encuesta aplicada por el Ministerio<sup>6</sup>, el 81,3% de los equipos directivos declara haber notado cambios positivos en la forma de acompañamiento ministerial, con focos más claros de trabajo, acciones más concretas y cercanas a sus necesidades y encuentros breves y acotados, lo que les permite manejar mejor su tiempo. Ello

4 Elmore, 2010.

5 Estrategia Ministerial 2020, pp. 6.

6 Encuesta Ciclo Estratégico de la Supervisión, dirigida a equipos de gestión de establecimientos educacionales que reciben asesoría ministerial, supervisores y jefaturas técnicas provinciales. Fecha de aplicación: julio de 2020. En etapa de sistematización y análisis.

da cuenta de una estrategia que ha ido consolidando avances que son perceptibles por los líderes educativos y aporta información que ha permitido ir haciendo ajustes, no solo a partir del contexto de pandemia, sino asumiendo que la vida en las escuelas se desarrolla en un contexto de permanente cambio e incertidumbre, que obliga a revisar y mejorar los procesos de apoyo de manera constante.

En la primera parte de este documento se describen los aspectos centrales de la estrategia ministerial en su diseño inicial, cuyos detalles aparecen descritos en los materiales y orientaciones señalados al final. En la segunda parte, se describen las adecuaciones que se han incorporado para abordar el acompañamiento en el contexto de crisis socio sanitaria por Covid-19.

# Ciclo estratégico en 5 pasos

## Fundamentos

Existe consenso en torno a que los procesos de mejora escolar no son lineales, sino que las escuelas suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento<sup>7</sup>.

A nivel nacional, diversos estudios dan cuenta de la relevancia del liderazgo directivo, la gestión pedagógica, la cultura institucional y el contexto en el que se desarrolla el proceso educativo<sup>8</sup>, así como en el hecho de que las escuelas que evidencian mejoras sostenidas han establecido metas y objetivos concretos y medibles, que luego son evaluados<sup>9</sup>: un aspecto central de la mejora sostenida lo constituye la manera en que el establecimiento organiza, implementa, monitorea y evalúa acciones y estrategias enfocadas al logro de los aprendizajes y en los procesos pedagógicos, promoviendo el desarrollo profesional docente<sup>10</sup>.

A nivel internacional, Doug Lemov<sup>11</sup> y Paul Bambrick Santoyo<sup>12</sup> han sistematizado y publicado sus experiencias en relación al mejoramiento educativo en contextos complejos, en los que las condiciones de vulnerabilidad del entorno y de los propios estudiantes no constituye una excusa para lograr mejoras significativas en los aprendizajes; enseñar y aprender en estas condiciones constituye un especial desafío y ambos autores enfatizan en la relevancia de promover el liderazgo

7 Elmore y City, 2007, citados por Agencia de la Calidad, 2018.

8 Bellei et al, 2014.

9 Raczynski, 2004.

10 Bellei et al 2015, pp. 91.

11 Lemov, 2016.

12 Bambrick, 2019 (a)

pedagógico de docentes y equipos directivos, en la importancia de generar una cultura de retroalimentación y aprendizaje a partir del error y de implementar estrategias y acciones acotadas que permitan avanzar en cambios observables que contribuyan a una mejora sostenida y sistémica.

El apoyo técnico pedagógico implementado a través de este ciclo estratégico recoge estas evidencias y se concentra en algunos aspectos claves que resultan prioritarios y centrales para promover la mejora educativa a través de **cambios acotados, claros y precisos** focalizados en los aprendizajes, cuyo horizonte es el **desarrollo de capacidades en los equipos de gestión**, que permitan institucionalizar y sostener las mejoras puntuales que se vayan alcanzando. De esta manera, el ciclo estratégico contiene una mirada sistémica a corto y mediano plazo, concretizando acciones puntuales que tributan a focos definidos para el desarrollo de capacidades internas en escuelas y liceos.

Se trata de una estrategia dinámica que requiere fortalecer los espacios de discusión y trabajo técnico en los Departamentos Provinciales, de manera de desarrollar una cultura de retroalimentación que permita mejorar permanentemente la acción profesional a través de la **reflexión**, la **práctica** regular y el **modelamiento** de buenos ejemplos: esta cultura de retroalimentación se desarrolla tanto al interior de los equipos de supervisión, como en la propia implementación del apoyo, es decir, está a la base del ciclo estratégico.

Lo que se espera a través de esta estrategia es apoyar y conducir el desarrollo de capacidades en los equipos de gestión<sup>13</sup> de manera que logren trazar las rutas de mejora de sus establecimientos en un tiempo acotado, tomando decisiones basadas en evidencia y con cambios que sean observables a corto y mediano plazo, que motiven a los equipos a seguir avanzando y que permitan que los estudiantes accedan a una educación de calidad en tiempo presente y no solo como un compromiso a futuro.

<sup>13</sup> El trabajo de acompañamiento no se centra exclusivamente en los equipos directivos, sino que se beneficia de la mayor participación de otros actores relevantes de la gestión escolar: encargados de convivencia, encargados de ciclo, docentes u otros, que puedan aportar desde sus propias disciplinas y reflexiones al mejoramiento sostenido del establecimiento. En tal sentido, es el propio establecimiento el que define quienes participen del apoyo técnico ministerial.

## Componentes

El ciclo estratégico tiene **4 componentes**, que se van desplegando en función de las necesidades de cada establecimiento, del análisis que de ellas realice el supervisor y de las decisiones que se tomen en conjunto entre supervisor y equipo de gestión en el contexto de la asesoría, resguardando la autonomía de los establecimientos:



**a) Foco del apoyo técnico:** han sido definidos por la División de Educación General a partir de la sistematización de distintos procesos de levantamiento y análisis de información:

- Datos y estudios aportados por la Agencia de la Calidad de la Educación, en especial los referidos a trayectorias de mejoramiento escolar.
- Estándares Indicativos de Desempeño.
- Encuentros con equipos directivos de escuelas que lograron reducir el % de estudiantes con desempeño insuficiente.
- Experiencias de apoyo técnico de los equipos de supervisión.

Se ajustan, además, a la evidencia nacional e internacional respecto de las áreas fundamentales y prioritarias a desarrollar para que los establecimientos educacionales inicien o mantengan una trayectoria de mejora sostenida; se trata de ámbitos de la gestión pedagógica institucional que han evidenciado mayor capacidad de provocar cambios orientados a la mejora, en tiempos acotados.

Los focos apuntan a la implementación de un plan de acción común para toda la supervisión; en tal sentido, la definición de focos de trabajo es dinámica y responde a lo que la evidencia muestra en la actualidad, lo que implica que la Unidad de Apoyo a la Mejora Educativa podrá **sustituirlos a futuro por otros focos**, sin alterar la estrategia de apoyo técnico.

Cada foco de trabajo tiene por objetivo **promover el desarrollo de capacidades en los equipos de gestión** (detalladas más adelante), de manera de apuntar a cambios sostenidos y no a la sola implementación de acciones puntuales; de esta manera, se espera que los equipos de gestión promuevan, a su vez, el desarrollo de capacidades de equipos docentes y de asistentes de la educación, en una mirada sistémica de mejoramiento progresivo. El desarrollo de capacidades no se “realiza” externamente, sino que se manifiesta a partir de los aprendizajes individuales y colectivos de todos los actores educativos y en su posibilidad mantener y proyectar por sí mismos los cambios y mejoras alcanzadas.

**b) Estándares Indicativos de Desempeño (EID):** Contribuyen a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la mejora continua.

Los EID permiten acotar y precisar el foco de trabajo y fueron establecidos en base al trabajo desarrollado por los equipos de supervisión, los que identificaron los EID prioritarios para promover y desarrollar cada foco; **de cada foco se desprende uno o dos EID.**

El desarrollo de un EID se define en función de la descripción de su **desarrollo satisfactorio**, de acuerdo al cual “el proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel”<sup>14</sup>.

Lo anterior implica que la definición e implementación de acciones de mejora se determinan en relación a los criterios que definen el desarrollo satisfactorio de cada estándar, apuntando a la institucionalización de procesos y procedimientos que favorezcan su instalación y mantenimiento.

**c) Acción de mejora:** son las acciones concretas, medibles, prácticas, acotadas y precisas que contribuyen al desarrollo del

14 Estándares Indicativos de Desempeño, pp. 34.

EID: para cada EID se definieron acciones de mejora y su selección depende de las decisiones pedagógicas que adopte el equipo de gestión, mediado por el apoyo técnico del supervisor.

Muchas de estas acciones de mejora pueden estar ya desarrolladas o ser innecesarias en un establecimiento, en cuyo caso el supervisor debe marcar como “completado” en la plataforma de supervisión, y continuar con la siguiente acción.

**d) Movimientos clave:** constituyen los pasos y condiciones que dan cuenta de la implementación de una acción de mejora. Es importante tener presente que, aun cuando una acción de mejora ya esté implementada en un establecimiento, **puede que no se hayan incluido uno o más movimientos clave**, en cuyo caso deberá ser implementado para dar por desarrollada la acción.



## Los 5 pasos y sus momentos de implementación

El ciclo estratégico permite elegir focos de trabajo y estándares indicativos de desempeño basados en datos y evidencias, proponer acciones concretas, medibles, alcanzables, planificar y monitorear dichas acciones para, finalmente, medir con rapidez el impacto que éstas tuvieron.

Para su implementación se consideran tres etapas, cada una asociada a momentos que fijan como referencia la reunión de asesoría, como se describe en el siguiente diagrama:

### Ciclo estratégico en 5 pasos: momentos de implementación



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Antes de la reunión</b></p>	<p><b>PASO 1 - Análisis de los datos</b> El análisis de los datos es la primera etapa del proceso que articula la mejora de los establecimientos.</p> <p>El análisis de datos se realiza recursivamente en función de los datos que vayan emergiendo durante el proceso de acompañamiento, profundizando progresivamente el conocimiento y comprensión de los procesos desarrollados en el establecimiento, tanto de parte del supervisor como del equipo de gestión.</p> <p><b>PASO 2 – Elección del foco de trabajo y Preparación de la reunión de asesoría técnica</b> La elección del foco de trabajo tiene como objetivo enmarcar las acciones de mejora en los EID, con la finalidad de que los equipos de gestión puedan identificar el estándar que se espera de su gestión. Para ello es importante poner énfasis en que la traducción del desarrollo satisfactorio del EID es uno de los caminos a seguir para describir prácticas destacadas que se esperan observar en los establecimientos.</p> <p>A partir del análisis de los datos presentados en el paso 1 se prepara una reunión con los equipos de gestión cuyo objetivo será establecer qué es lo que se quiere mejorar y cómo se realizará dicha mejora.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Durante la reunión</b></p>	<p><b>PASO 3- Elección de la acción de mejora</b> El supervisor presentará en el establecimiento educacional una planificación de la reunión que le permita presentar la evidencia necesaria a los equipos de gestión, instando a la reflexión mediante las preguntas dirigidas elaboradas en la etapa anterior.</p> <p>Se espera que, en función del análisis, sea el propio equipo de gestión el que logre identificar y seleccionar una acción de mejora, que puede o no coincidir con la que previamente preparó el supervisor.</p> <p><b>PASO 4- Planificar la acción de mejora</b> Seleccionada la acción de mejora, considerando los movimientos claves que garantizan su logro, se debe planificar detalladamente la acción, anticipando algunos escenarios que permitan adelantarse a posibles dificultades.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Después de la reunión</b></p>	<p><b>PASO 5 – Monitoreo y evaluación de la acción</b> El monitoreo de la acción de mejora no necesariamente se suscribe a la próxima reunión de asesoría técnica, sino que se espera que entre una reunión y otra el supervisor tenga al menos un acompañamiento en forma remota, que puede ser telefónico o a través del envío de evidencias del avance de la acción y documentos propios del proceso.</p>



## Focos de trabajo

Los **focos de trabajo** están orientados al desarrollo de capacidades de los equipos de gestión, de manera tal que las **acciones** a implementar se definen y priorizan en el mismo sentido; para el año 2020 la DEG definió los siguientes focos:

Foco	Algunas capacidades a desarrollar en los equipos de gestión
<p><b>1.</b> <b>Uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar y sistematizar datos educativos actualizados referidos a todos los ámbitos de la gestión escolar.</li> <li>• Desagregar datos educativos.</li> <li>• Organizar los datos en sistemas de fácil acceso.</li> <li>• Comprender la estructura y sentido de los principales indicadores educativos.</li> <li>• Analizar y comparar datos educativos.</li> <li>• Utilizar la información proporcionada por los datos educativos para monitorear y tomar decisiones en los distintos ámbitos de la gestión escolar.</li> <li>• Compartir información relevante con el equipo de trabajo y la comunidad educativa.</li> </ul>
<p><b>2.</b> <b>Implementación de estrategias para promover la asistencia a clases</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar y sistematizar datos actualizados referidos a la asistencia a clases de los estudiantes.</li> <li>• Identificar y analizar causas y factores que inciden en la inasistencia a clases.</li> <li>• Instalar una cultura de valoración de la asistencia a clases en la comunidad educativa.</li> <li>• Implementar medidas para apoyar a estudiantes con baja asistencia y en riesgo de desertar.</li> <li>• Implementar medidas preventivas para promover la asistencia a clases.</li> <li>• Implementar medidas para mantener la matrícula y completar las vacantes.</li> <li>• Desarrollar estrategias de vinculación con las familias.</li> </ul>

<p><b>3.</b> <b>Implementación de un ambiente escolar organizado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir metas y prioridades educativas respecto de la organización del ambiente escolar del establecimiento.</li> <li>• Articular y socializar las prioridades educativas con la comunidad escolar.</li> <li>• Motivar y comprometer a la comunidad escolar con el logro de las metas educativas.</li> <li>• Definir e instalar rutinas y procedimientos para regular las actividades y situaciones cotidianas (ingreso y salida de clases, inicio de jornada, atrasos, entre otros).</li> <li>• Monitorear y reforzar las rutinas y procedimientos implementados.</li> </ul>
<p><b>4.</b> <b>Observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar regularmente observación de clases.</li> <li>• Instalar una cultura de retroalimentación para la mejora continua.</li> <li>• Retroalimentar a los docentes conforme a la observación de clases, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>• Analizar junto a los docentes el trabajo de los estudiantes y los desafíos pedagógicos que surgen.</li> <li>• Implementar una instancia regular de reflexión pedagógica y de elaboración de estrategias para mejorar los aprendizajes.</li> <li>• Realizar seguimiento de la implementación curricular.</li> <li>• Implementar estrategias remediales a partir de la observación, el análisis y la reflexión pedagógica.</li> </ul>
<p><b>5.</b> <b>Monitoreo y evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar a los docentes de acuerdo con los procesos evaluativos, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>• Gestionar un sistema de evaluaciones alineado al currículum.</li> <li>• Analizar junto a los docentes el trabajo y el rendimiento de los estudiantes y los desafíos pedagógicos que surgen y contrastarlos con estándares de aprendizaje.</li> <li>• Identificar estudiantes que requieren apoyo y reforzamiento adicional.</li> <li>• Instalar un sistema de reforzamiento y apoyo pedagógico a estudiantes que lo requieran.</li> </ul>

# Modalidades de Asesoría Ministerial

Existen 3 modalidades de Asesoría:

**1. Asesoría Directa:** es el apoyo técnico desplegado por un supervisor a un establecimiento en forma individual, con foco en los que se encuentran ordenados en categoría de desempeño insuficiente y medio bajo.

→ La Asesoría Directa se desarrolla a través de encuentros quincenales con los equipos de gestión, de una hora de duración aproximadamente.

→ A través de la asesoría directa se brinda apoyo técnico a 1.254 establecimientos educacionales, lo que representa una matrícula de 1.851.364 estudiantes.

→ A junio de este año, se han realizado un total de 5.152 reuniones de asesoría directa, con un promedio de 1.288 asesorías mensuales.

**2. Asesoría en Red:** es el apoyo técnico que desarrolla el supervisor con un conjunto de establecimientos organizados en red, conformadas por criterios temáticos o territoriales comunes. Existen 3 tipos de redes que reciben apoyo técnico de la supervisión ministerial:

→ Redes de mejoramiento Escolar, RME.

→ Redes temáticas.

→ Microcentros rurales.

El apoyo técnico en red se despliega con una frecuencia promedio de un encuentro mensual, en el que participa un supervisor y

los representantes de cada establecimiento que conforma la red. A junio del presente se han realizado 1.691 encuentros de asesorías en red con un promedio mensual de 423 encuentros.

**3. Asesoría Remota<sup>15</sup>:** es una modalidad de apoyo y acompañamiento técnico, cuyo objetivo es conducir la ruta de mejora de los equipos de gestión de los establecimientos educacionales y representantes de redes educativas, y que se realiza mediante la comunicación a través de medios tecnológicos no presenciales, sincrónicos y asincrónicos. Esta modalidad de apoyo es complementaria con la Asesoría Directa y Asesoría en Red pero no las reemplaza, sino que se implementa cuando las necesidades del establecimiento, la realidad local o nacional o los objetivos planteados impiden el contacto presencial.

<sup>15</sup> Modalidad de asesoría técnica remota. Coordinación de Apoyo a la Mejora Educativa, abril 2020.

# Cultura de retroalimentación

Parte central de la estrategia la constituye el proceso de retroalimentación, apuntando a generar una cultura de colaboración y mejora constante de las prácticas profesionales: es lo que se espera que realice de manera permanente el equipo directivo con los docentes, el supervisor con el equipo directivo y la jefatura técnica con los supervisores.

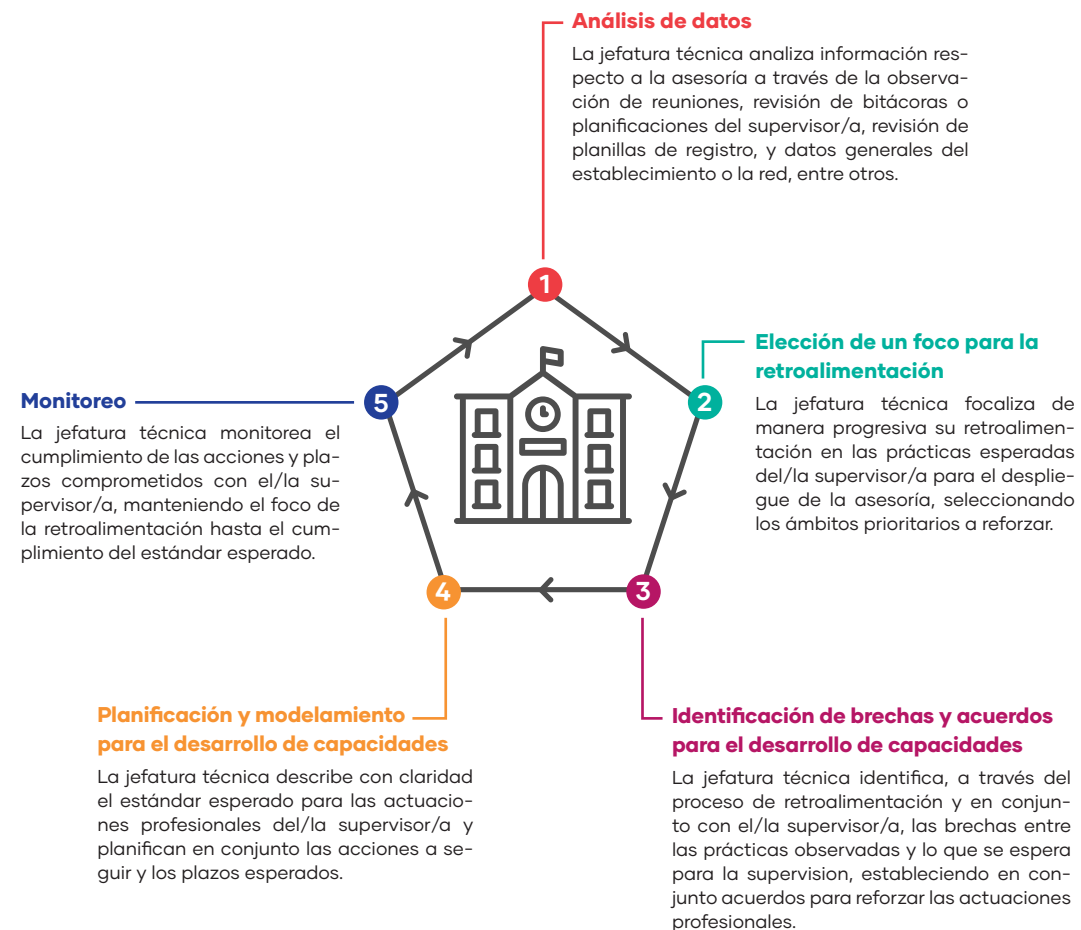
Desde el diseño de la estrategia se incorporó el proceso de retroalimentación de parte de las jefaturas técnicas hacia los supervisores, pero no fue sino hasta el inicio del segundo semestre que se comenzó a promover e implementar como una práctica gradual que, si bien se desarrollaba en muchos Departamentos Provinciales, no se realizaba bajo criterios específicos y comunes.

Se desarrollaron orientaciones<sup>16</sup> para estos efectos, en base a al mismo ciclo estratégico de 5 pasos (ver página siguiente).

A su vez, las jefaturas técnicas son apoyadas y retroalimentadas por el equipo nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, en reuniones periódicas por vía remota.

<sup>16</sup> Retroalimentación de la gestión de la supervisión ministerial para el desarrollo del equipo, Coordinación de Apoyo a la Mejora Educativa, julio 2020

## Ciclo de retroalimentación para la supervisión



# Adecuaciones al contexto de emergencia sociosanitaria

El contexto de suspensión de clases presenciales, confinamiento y teletrabajo puso inmediatamente a prueba la flexibilidad del modelo de acompañamiento ministerial, lo que se valora como una oportunidad en medio de la crisis.

En tal sentido, se realizaron ajustes en distintos niveles:

**Sentido del apoyo técnico:** se mantiene el sentido de apoyar y acompañar a los equipos de gestión y representantes de redes en una ruta de mejora sostenida, que permita resguardar el derecho a la educación y las trayectorias escolares; atendiendo las particularidades de cada etapa de la pandemia y de cada comunidad educativa, el sentido del apoyo técnico se orienta a brindar soportes y orientación a los equipos de gestión con foco pedagógico, especialmente en medio de la incertidumbre y de las múltiples demandas emergentes.

**Contenido del apoyo técnico:** en esta etapa concreta, el contenido ha ido siendo adaptado para responder a la educación a distancia que están implementando los establecimientos, las iniciativas ministeriales, las tareas emergentes y de preparación para la vuelta a clases presenciales (que se definirá según criterios sanitarios), pero conservando el énfasis de la Estrategia Ministerial para avanzar en todos los movimientos claves posibles y en las acciones de mejora contempladas en la planificación del supervisor, es decir, el contenido

se sitúa contextualizadamente, manteniendo los objetivos de mejora sostenida sin perder de vista las necesidades y requerimientos actuales de los establecimientos, cruzados por múltiples urgencias en el momento actual.

**Medios para la Asesoría:** al igual que el contenido, los medios fueron ajustados, definiendo que, mientras las condiciones sanitarias lo aconsejen, el apoyo técnico se desarrollará a través de Asesoría Remota, pudiendo incorporar todos los medios, recursos y plataformas disponibles y que permitan el acceso tanto de los supervisores como de los equipos de gestión. Al respecto, según los resultados preliminares de encuesta citada, el 77% de los equipos directivos declara haber logrado adaptarse bien a la modalidad de asesoría remota, manteniendo el vínculo y el apoyo técnico de parte de los supervisores, especialmente importante en momentos de crisis, mientras que el 17% que no lo ha logrado señala que ello se debe a falta de conectividad y manejo de las plataformas virtuales.

## Focos de trabajo en tiempos de Covid-19

Inmediatamente después de decretada la suspensión de clases presenciales, el Ministerio de Educación desplegó un foco de apoyo para la implementación de la educación a distancia, cuyo objetivo fue establecer ciertas condiciones mínimas para el funcionamiento de los establecimientos y apoyar la organización de los aprendizajes a distancia. El énfasis central estuvo en levantar información respecto de las condiciones, recursos y dificultades a las que se enfrentaba cada establecimiento, conduciendo la reflexión en torno a las acciones posibles de implementar.

Los focos de trabajo definidos por la DEG se conciben como espacios amplios de reflexión y e implementación de acciones para la mejora, que comparten algunos elementos transversales; para el contexto actual se priorizaron los siguientes focos para la asesoría, en función de las necesidades de apoyo identificadas:



Para cada foco se definen Estándares Indicativos de Desempeño 2020 que orientan el proceso de desarrollo de capacidades, así como acciones de mejora con sus movimientos clave; en esta etapa del proceso de acompañamiento técnico, la estrategia ha sido ajustada para responder a las múltiples, variadas y urgentes demandas de los establecimientos, estableciéndose los siguientes ajustes y precisiones:

- 1. Los focos y acciones no tienen un orden o prelación para la implementación.** La definición acerca de por dónde comenzar y cuáles acciones se desarrollan a continuación dependerá de lo que se acuerde con el equipo de gestión a partir de la evidencia disponible y sus necesidades.
- 2. Los focos y acciones a implementar deben ser aquellas que resulten pertinentes y factibles en cada establecimiento.** No es necesario implementar todas las acciones, así como no es necesario implementar todos los movimientos clave de cada acción.

**3. En el actual contexto, se podrá implementar más de una acción a la vez o fusionar acciones,** del mismo o de distintos focos, atendiendo algunos criterios esenciales:

- Que para el equipo de gestión tengan sentido y sea factible la implementación simultánea de más de una acción.
- Que se mantenga la noción de **proceso orientado al desarrollo de capacidades**, y no de la sola ejecución de acciones.
- Que las acciones contengan algún elemento o criterio común que permita unificarlas o realizarlas simultáneamente, como en los siguientes ejemplos:

FOCO	Fortalecimiento y desarrollo de la participación y convivencia escolar	Nivelación, monitoreo y evaluación de aprendizajes
<b>Acción de mejora</b>	5. Equipo de gestión diseña un sistema de planificación detallado de clases que incorpore los OAT que refuercen el aprendizaje de la convivencia escolar, el autocuidado y el apoyo mutuo.	7. Equipo de gestión acompaña y apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza y aprendizaje considerando la priorización curricular, las necesidades y recursos disponibles.

**Elemento común:** planificación de la enseñanza, articulación de los objetivos de aprendizaje

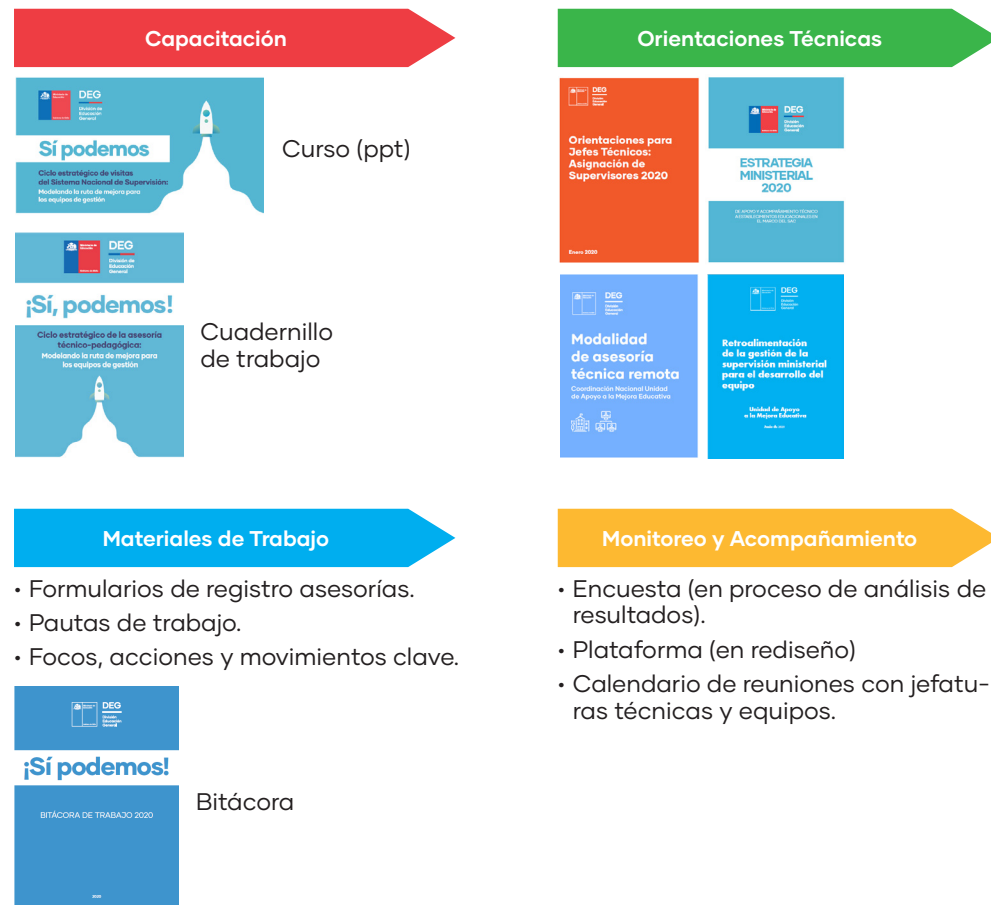
FOCO	Fortalecimiento y desarrollo de la participación y convivencia escolar	Nivelación, monitoreo y evaluación de aprendizajes
<b>Acción de mejora</b>	1. Equipo de gestión planifica un sistema de acompañamiento a los docentes para promover la calidad de las interacciones pedagógicas, adecuándolas al contexto y a la modalidad no presencial de enseñanza.	7. Equipo de gestión acompaña y apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza y aprendizaje considerando la priorización curricular, las necesidades y recursos disponibles.

**Elemento común:** sistemas de acompañamiento de las prácticas docentes.

Los Estándares Indicativos de Desempeño, acciones de mejora y movimientos clave asociados a cada foco y que están siendo abordados por la supervisión ministerial se describen en los anexos.

# Materiales e instrumentos

El diseño, el proceso de implementación y de ajuste de la estrategia ha implicado desarrollar diversos instrumentos, orientaciones técnicas y materiales de trabajo:



# Anexos

## Anexo 1: Foco de apoyo para orientar al sistema escolar en contexto de Covid-19 en el resguardo de la continuidad del aprendizaje de los estudiantes durante la educación a distancia

### Estándares Indicativos de Desempeño:

- 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- 2.4 El director insta en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

### Acciones de Mejora:

1. Equipo de gestión realiza análisis de la contingencia y últimas medidas decretadas por las autoridades comunales y nacionales, y planifica acciones para implementar la educación no presencial.
2. Equipo de gestión conoce y define acciones para el uso de los materiales de apoyo al aprendizaje del Plan Aprendo en Casa que ha puesto a disposición el Ministerio de Educación.
3. Equipo de gestión conoce y define acciones para el uso del Software Aprendiendo a Leer con Bartolo, del Plan Aprendo en Casa.

Equipo de gestión conoce la plataforma [aprendoenlinea.mineduc.cl](https://aprendoenlinea.mineduc.cl) del Plan Aprendo en Línea, y define acciones para el uso.

**Acciones y movimientos clave:**

**1. Equipo de gestión realiza análisis de la contingencia y últimas medidas decretadas por las autoridades comunales y nacionales, y planifica acciones para implementar la educación no presencial.**

- Establecer un canal oficial de comunicación remota con docentes y asistentes de la educación.
- Establecer un canal oficial de comunicación remota con estudiantes y familias.
- Levantar y sistematizar información respecto de todos los estudiantes.
- Sistematizar información sobre los docentes y asistentes de la educación en condiciones laborales, y sus condiciones para el teletrabajo.
- Examinar las condiciones pedagógicas y tecnológicas para la enseñanza no presencial.
- Analizar recursos pedagógicos disponibles físicos o digitales (dispuestos por el Ministerio de Educación u otros) y sus posibilidades de uso y/o adaptación en el establecimiento.
- Analizar plataformas de aprendizaje (aprendo en línea y otras), familiarizarse con su uso y las oportunidades de implementación en el establecimiento.
- Establecer, en conjunto con los docentes, un plan de desarrollo de los aprendizajes remotos.
- Comunicar a la comunidad escolar el plan de desarrollo de los aprendizajes remotos o no presenciales.

**2. Equipo de gestión conoce y define acciones para el uso de los materiales de apoyo al aprendizaje del Plan Aprendo en Casa que ha puesto a disposición el Ministerio de Educación.**

- Examinar el material de apoyo a los aprendizajes del Plan Aprendo en Casa.
- Elaborar orientaciones pedagógicas para el uso de los materiales por parte de los estudiantes.
- Distribuir el material a los estudiantes.
- Dar a conocer los materiales del Plan Aprendo en Casa entre los docentes y asistentes de la educación, para levantamiento de propuestas para su utilización y monitoreo.
- Comunicar al equipo docente y asistente de la educación las recomendaciones institucionales para la apropiación y uso del material.
- Monitorear la distribución y difusión sistemática de todos los materiales de apoyo a los aprendizajes que reciba el establecimiento para apoyar los aprendizajes.
- Monitorear y retroalimentar los aprendizajes de los estudiante.

**3. Equipo de gestión conoce y define acciones para el uso del Software Aprendiendo a Leer con Bartolo del Plan Aprendo en Casa.**

- Conocer el software Aprendiendo a Leer con Bartolo del Plan Aprendo en Casa, identificando sus funcionalidades y usos.
- En el caso de que el software sea entregado en un pendrive, definir acciones para que el material llegue a los estudiantes.
- Definir acciones para monitorear la entrega y uso del software.
- Elaborar recomendaciones pedagógicas para el uso del software.
- Dar a conocer los materiales del Plan Aprendo en Casa entre los docentes y asistentes de la educación, para levantamiento de propuestas para su utilización y monitoreo.
- Comunicar al equipo docente y asistente de la educación las recomendaciones institucionales para la apropiación y uso del material.

**4. Equipo de gestión conoce la plataforma <http://aprendoenlinea.mineduc.cl/> del Plan Aprendo en Línea, y define acciones para su uso.**

- Revisar la plataforma, con apoyo de video tutorial.
- Presentar a los docentes la plataforma para recoger sugerencias pedagógicas y operativas para su uso.
- Identificar condiciones de apropiación de los docentes respecto a este recurso (identificar docentes con mayores y menores habilidades de comprensión y utilización de la plataforma digital).
- Nivelar el acceso y uso de este material por parte de los docentes.
- Planificar los aprendizajes no presenciales a través del uso de la plataforma y otros recursos complementarios.
- Informar a la comunidad educativa, a través de diferentes medios las medidas y estrategias institucionales para asegurar aprendizajes durante el periodo de suspensión de clases.
- Describir y comunicar claramente los instrumentos mediante los cuales los estudiantes y sus familias podrán transmitir sus comentarios, observaciones, dudas, etc.



## Anexo 2: Foco: Fortalecimiento y desarrollo de la participación y convivencia escolar (contención y aprendizaje socioemocional)

### Estándares Indicativos de Desempeño:

6.3.- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

7.1.- El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

7.4.- El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.

8.5.- El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

### Acciones de Mejora:

1. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial diseñan un sistema de levantamiento, registro y análisis de información acerca de la situación sociofamiliar de los estudiantes.
2. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial implementan el levantamiento, registro y análisis de información acerca de la situación sociofamiliar de los estudiantes.
3. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial diseñan estrategias de contención y aprendizaje socioemocional, con énfasis en enfoque comunitario y preventivo.
4. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia revisan y actualizan el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, adecuándolo a las condiciones de seguridad sanitaria y a las necesidades contingentes de la comunidad educativa.
5. Equipo de gestión diseña un sistema de planificación detallado de clases que incorpore los OAT que refuercen el aprendizaje de la convivencia escolar, el autocuidado y el apoyo mutuo.
6. Equipo de gestión elabora rúbrica para la observación de las prácticas de convivencia una vez retomadas las clases presenciales.

### Acciones y movimientos clave:

1. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial diseñan un sistema de levantamiento, registro y análisis de información acerca de la situación sociofamiliar de los estudiantes.

- 1.1. Identificar ámbitos fundamentales a indagar.
- 1.2. Elaborar instrumento de recolección de la información.
- 1.3. Establecer mecanismos para el levantamiento de información.
- 1.4. Definir estrategia para analizar la información.
- 1.5. Distribuir tareas.
- 1.6. Definir responsable del levantamiento y análisis de información y encargados/as de cada tarea.
- 1.7. Elaborar calendario para el proceso levantamiento de información.

2. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial implementan el levantamiento, registro y análisis de información acerca de la situación sociofamiliar de los estudiantes.

- 2.1. Recolectar información registrándola en la planilla.
  - Importante conocer información de mayor cantidad de estudiantes posible.
  - Resguardo del derecho a la intimidad y privacidad.
  - Atención especial a situaciones de violencia y maltrato.
  - Complementariedad con Diagnóstico Socioemocional Agencia.
- 2.2. Analizar la información.

Para el análisis final se debe poder establecer:

- a. Situación de los estudiantes durante el proceso de educación a distancia (dificultades, facilitadores).
- b. Estudiantes que requieren apoyos específicos y las instancias de derivación (interna o externa).



**3. Equipo de gestión diseña un sistema de planificación detallada de clases que incorpore los OAT que refuercen el aprendizaje de la convivencia escolar, el autocuidado y el apoyo mutuo.**

- 3.1. Organizar la planificación de clases que incorporen los OAT a lograr por nivel, con énfasis en aquellos que consideran explícitamente la convivencia escolar, el autocuidado y el apoyo mutuo.
- 3.2. Diseñar orientaciones técnicas para que los docentes elaboren una progresión didáctica del proceso de enseñanza en concordancia con el currículum priorizado.
- 3.3. Planificar el acompañamiento a los docentes para la elaboración de planificación para el aula.

**4. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia y profesionales del área psicosocial diseñan estrategias de contención y aprendizaje socioemocional, con énfasis en enfoque comunitario y preventivo.**

- 4.1. Definir criterios para establecer estrategias diferenciadas en tres niveles:
  - Acciones promocionales para toda la comunidad educativa.
  - Acciones focalizadas para grupos o actores determinados.
  - Acciones de apoyo especializado individual de carácter interdisciplinario.
- 4.2. Diseñar estrategias que puedan ser implementadas por vía remota.
- 4.3. Mantener activos los centros de estudiantes, el consejo escolar y los centros de padres, madres y apoderados mediante encuentros virtuales.
- 4.4. Planificar la implementación de la estrategia.

**5. Equipo de gestión, junto a encargado/a de convivencia revisan y actualizan el Plan de gestión de la convivencia escolar, adecuándolo a las condiciones de seguridad sanitaria y a las necesidades contingentes de la comunidad educativa.**

- 5.1. Convocar al consejo escolar (por vía remota).
- 5.2. Identificar y describir acciones necesarias de implementar para la contención y apoyo mutuo de la comunidad educativa.
- 5.3. Identificar y sustituir las acciones que, dada la contingencia, ya no pueden ser implementadas.
- 5.4. Considerar la implementación de jornadas de trabajo técnico con docentes.
- 5.5. Ajustar la planificación del Plan de Gestión de la Convivencia.

**6. Equipo de gestión elabora rúbrica para la observación de las prácticas de convivencia una vez retomadas las clases presenciales.**

- 6.1. Identificar ámbitos prioritarios para la observación de la convivencia escolar.
- 6.2. Definir el desarrollo satisfactorio que se espera para la convivencia en el establecimiento.
- 6.3. Elaborar rúbrica de observación para determinar la brecha entre las prácticas observadas y el desarrollo satisfactorio esperado.
- 6.4. Elaborar planificación para la aplicación de la rúbrica de observación.

## Anexo 3: Foco: Implementación de un ambiente escolar organizado

### Estándares Indicativos de Desempeño:

8.4.- El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

8.5.- El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.

### Acciones de Mejora:

1. Equipo de gestión, en conjunto con el sostenedor, planifica el proceso de limpieza y desinfección del establecimiento.
2. Equipo de gestión planifica una rutina para el ingreso y la salida de clases.
3. Equipo de gestión planifica una rutina para la alimentación dentro del establecimiento.
4. Equipo de gestión planifica una rutina para los recreos.
5. Equipo de gestión, junto a los docentes, planifica una rutina de higiene y prevención en las salas de clases.
6. Equipo de gestión elabora un Protocolo de Actuación frente a sospecha o confirmación de contagios en el establecimiento.
7. Equipo de gestión diseña un sistema de monitoreo y control de las medidas de distanciamiento físico, prevención e higiene.
8. Equipo de gestión comunica a la comunidad educativa las rutinas y protocolos a implementar para el retorno a clases presenciales.

### Acciones y movimientos clave:

#### 1. Equipo de gestión, en conjunto con el sostenedor, planifica el proceso de limpieza y desinfección del establecimiento.

- 1.1. Analizar los protocolos de limpieza y desinfección de establecimientos elaborados por el Mineduc en conjunto con Minsal.
- 1.2. Elaborar un instrumento para organizar los artículos de limpieza, productos desinfectantes y elementos de protección personal requeridos.
- 1.3. Gestionar la compra de los materiales necesarios.
- 1.4. Planificar el proceso de limpieza y desinfección previo al retorno a clases.
- 1.5. Planificar el proceso de limpieza y desinfección una vez que se reanuden las clases presenciales.

Sistema de trabajo de personal.

Listado detallado de superficies que deben ser limpiadas y sanitizadas.

Frecuencia de limpieza.

#### 2. Equipo de gestión planifica una rutina para el ingreso y la salida de clases.

- 2.1. Definir horarios de llegada y salida.
- 2.2. Considerar la posibilidad de habilitar todos los accesos del EE.
- 2.3. Definir una zona de aseo en el ingreso al establecimiento.
- 2.4. Elaborar un sistema de turnos para que, en lo posible, exista a lo menos 2 adultos recibiendo y despidiendo a los estudiantes.
- 2.5. Elaborar un sistema de turnos para que docentes y asistentes de la educación guíen a los estudiantes directamente a sus salas al ingreso.
- 2.6. se deberá considerar limitar el acceso de personas ajenas a la comunidad escolar e incluso de apoderados.
- 2.7. De ser aplicable, establecer el lugar en el que deberán esperar furgones escolares.
- 2.8. Describir de manera detallada el comportamiento esperado de estudiantes y el personal.
- 2.9. Socializar con la comunidad educativa lo que se espera de cada uno.
- 2.10. Planificar instancias para modelar, practicar y retroalimentar el desarrollo de las rutinas.

### 3. Equipo de gestión planifica una rutina para la alimentación dentro del establecimiento.

- 3.1. Identificar N° de estudiantes por sala que reciben alimentación de JUNAEB y N° de estudiantes que llevan alimentación desde sus hogares.
- 3.2. Establecer los espacios en los que los estudiantes podrán recibir su alimentación.
- 3.3. Establecer un sistema de turnos para la alimentación, que incluya colaciones y almuerzo.
- 3.4. Establecer normas de higiene antes y después de la alimentación.
- 3.5. Establecer un sistema de turnos para que el personal del establecimiento guíe a los estudiantes directamente desde y hacia el lugar de alimentación y para que se asean después de esta.
- 3.6. Describir de manera detallada el comportamiento esperado de estudiantes y el personal.
- 3.7. Socializar con la comunidad educativa lo que se espera de cada uno.
- 3.8. Planificar instancias para modelar, practicar y retroalimentar el desarrollo de las rutinas.

### 4. Equipo de gestión planifica una rutina para los recreos.

- 4.1. Establecer tramos diferenciados para los recreos.
- 4.2. Definir normas necesarias para mantener medidas de prevención, cuidado y autocuidado.
- 4.3. Se sugiere planificar actividades recreativas que puedan ser implementadas en los recreos, que no impliquen cercanía física.
- 4.4. Establecer un sistema de turnos para que el personal del establecimiento monitoree el resguardo de las medidas de prevención.
- 4.5. Describir de manera detallada el comportamiento esperado de estudiantes y el personal.
- 4.6. Socializar con la comunidad educativa lo que se espera de cada uno.
- 4.7. Planificar instancias para modelar, practicar y retroalimentar el desarrollo de las rutinas.

### 5. Equipo de gestión, junto a los docentes, planifica una rutina de higiene y prevención en salas de clases.

- 5.1. Debe contener, a lo menos:
  - Saludo diario del docente y repaso de las medidas de higiene y prevención a cumplir en la sala de clases y el sentido de responsabilidad social de estas.
  - Uso permanente de mascarillas y lavado frecuente de manos, limpiar libro de clases y otros materiales de manera regular, importancia de no intercambiar utensilios y materiales.
  - Nuevas rutinas de saludo que eviten contacto físico.
  - Portar el mínimo de utensilios posibles (docentes y estudiantes).
  - Explicitar responsabilidad del docente a cargo de la clase.
- 5.2. Socializar con el personal (docentes y asistentes de la educación) las rutinas a fin de que estos las retroalimenten y las incluyan en su planificación para el retorno a clases.
- 5.3. Reunirse con el personal de manera remota para repasar cada una de las rutinas.
- 5.4. Describir de manera detallada el comportamiento esperado de estudiantes y el personal.
- 5.5. Socializar con la comunidad educativa lo que se espera de cada uno.
- 5.6. Planificar instancias para modelar, practicar y retroalimentar el desarrollo de las rutinas.

### 6. Equipo de gestión elabora un Protocolo de actuación frente a sospecha o confirmación de contagios en el establecimiento.

- 6.1. Analizar de manera permanente las recomendaciones de manejo sanitario vigentes.
- 6.2. Elaborar o actualizar catastro de las redes de salud que corresponden al territorio donde se ubica el establecimiento.
- 6.3. Elaborar el protocolo de actuación, el que debe contener, a lo menos:
  - Instancias de derivación.
  - Forma de traslado.
  - Tiempos de respuesta.
  - Medidas preventivas a adoptar.
- 6.4. Elaboración de listado de contactos estrechos para informar a la autoridad sanitaria.
- 6.5. Responsables de la activación del protocolo.
- 6.6. Socializar el protocolo de actuación con toda la comunidad educativa.

**7. Equipo de gestión diseña un sistema de monitoreo y control de las medidas de distanciamiento físico, prevención e higiene.**

- 7.1. Identificar los ámbitos que deben ser monitoreados: rutina recreos, ingreso y salida, etc.
- 7.2. Elaborar una lista de verificación que permita contemplar todas las acciones y situaciones establecidas en cada rutina.
- 7.3. Definir instancias regulares para modelar, practicar y retroalimentar cada rutina.
- 7.4. Establecer un sistema de turnos que permita la retroalimentación entre pares a través del monitoreo.

**8. Equipo de gestión comunica a la comunidad educativa las rutinas y protocolos a implementar para el retorno a clases presenciales.**

- 8.1. Consignar los aspectos centrales de cada una de las rutinas y protocolos en un formato sencillo y con lenguaje claro, estableciendo qué se espera de cada miembro de la comunidad educativa en cada caso.
- 8.2. Convocar a los representantes del Consejo Escolar y del Centro de Padres, Madres y Apoderados a fin de reforzar el sentido y la relevancia de las rutinas para el cuidado de todos y explicar las restricciones de acceso que se deberán implementar para los apoderados.
- 8.3. Elaborar un comunicado o presentación que contenga, a lo menos:
  - El sentido y la importancia de resguardar las medidas establecidas.
  - Las principales medidas a adoptar en los distintos espacios y momentos escolares.
  - Una instancia para que las familias y apoderados puedan hacer consultas.
- 8.4. Socializar la información por todos los canales disponibles.

## Anexo 4: Focos: Observación y retroalimentación de prácticas pedagógicas; Monitoreo y evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje; Implementación de estrategias para nivelar aprendizajes

**Estándares Indicativos de Desempeño:**

- 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del Currículum.
- 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.

**Acciones de Mejora:**

1. Equipo de gestión planifica un sistema de acompañamiento a los docentes para promover la calidad de las interacciones pedagógicas, adecuándolas al contexto y a la modalidad no presencial de enseñanza.
2. Equipo de gestión implementa un sistema de acompañamiento a los docentes para promover la calidad de las interacciones pedagógicas.
3. Equipo de gestión define y organiza el uso pedagógico de la evaluación
4. Equipo de gestión identifica a los estudiantes que requieren reforzamiento o nivelación de aprendizajes
5. Equipo de gestión acompaña y apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza y aprendizaje considerando la priorización curricular, las necesidades y recursos disponibles.
6. Equipo de gestión organiza la etapa de Diagnóstico Integral de Aprendizajes de los estudiantes y planifica las estrategias de análisis de los resultados para la toma de decisiones.

**Acciones y movimientos clave:**

**1. Equipo de gestión planifica un sistema de acompañamiento a los docentes para promover la calidad de las interacciones pedagógicas, adecuándolas al contexto y a la modalidad no presencial de enseñanza.**

Elaborar o adecuar una pauta de observación de clases, ajustada al contexto de actual de la comunidad educativa, en conjunto con los docentes.

Organizar equipos de trabajo entre docentes para la autoobservación y la observación entre pares, promoviendo el trabajo colaborativo e interdisciplinario.

Elaborar un calendario de observación y acompañamiento a los docentes, definiendo las instancias en las que sea posible aplicar la pauta de observación, de acuerdo con las condiciones de funcionamiento del establecimiento y las distintas formas en las que se está desarrollando el proceso educativo.

**2. Equipo de gestión implementa un sistema de acompañamiento a los docentes para promover la calidad de las interacciones pedagógicas.**

Implementar la planificación desarrollada de observación y recopilar información relevante que surja en estos espacios.

Desarrollar una reunión remota con los docentes para analizar la información recogida a través de la observación de clases y concordar procedimientos para realizar acompañamiento y retroalimentación, identificando fortalezas generales y nudos o brechas en sus prácticas pedagógicas.

Identificar prácticas destacadas implementadas por los docentes, que fortalezcan la calidad de las interacciones pedagógicas en el contexto actual.

Modelar con los docentes (en forma remota) una práctica efectiva de enseñanza en el contexto de educación a distancia.

**3. Equipo de gestión define y organiza el uso pedagógico de la evaluación.**

Analizar distintas metodologías y actividades de evaluación y de retroalimentación en función de la pertinencia con el contexto, las capacidades de las y los estudiantes, el sentido de evaluar y su finalidad formativa.

Definir una estrategia evaluativa y de retroalimentación factible de implementar de acuerdo con el contexto.

Acompañar a los docentes en la incorporación de actividades y evaluaciones (formativas y sumativas) que permitan evidenciar el aprendizaje, considerando los objetivos de aprendizajes priorizados.

**4. Equipo de gestión identifica a los estudiantes que requieren reforzamiento o nivelación de aprendizajes.**

Definir mecanismos que permitan monitorear el progreso de los aprendizajes durante el período de educación a distancia.

Definir mecanismos remotos que permitan diagnosticar e identificar brechas de aprendizajes y ajustar metas y estrategias.

Identificar a los cursos y estudiantes que presentan mayor rezago en sus aprendizajes.

**5. Equipo de gestión acompaña y apoya a los docentes en la planificación de la enseñanza y aprendizaje considerando la priorización curricular, las necesidades y recursos disponibles.**

Organizar, en conjunto con los docentes, los objetivos de aprendizajes priorizados para planificar el proceso de enseñanza y aprendizaje para el año 2020 y la continuidad para el año 2021, considerando también los Objetivos de Aprendizaje Transversales.

Definir e implementar estrategias diversificadas de enseñanza y de evaluaciones para la coexistencia de las modalidades de educación presencial y a distancia, promoviendo el uso del texto escolar.

Definir, en conjunto con docentes, profesionales de PIE, de apoyo psicosocial y de convivencia escolar, estrategias de contención y aprendizaje socioemocional y fortalecimiento de vínculos entre pares y entre docentes y estudiantes (pausas activas, actividades lúdicas, estrategias colaborativas, entre otras).

**6. Equipo de gestión organiza la etapa de Diagnóstico Integral de Aprendizajes de los estudiantes y planifica las estrategias de análisis de los resultados para la toma de decisiones (la participación es voluntaria para cada establecimiento)**

Planificar la implementación y análisis del Diagnóstico de Aprendizajes en Lectura y Matemática, en conjunto con los docentes.

Planificar la implementación del Diagnóstico Socioemocional, en conjunto con docentes y profesionales PIE, de apoyo psicosocial y convivencia escolar.

**Considerar, a lo menos:**

- Tiempos destinados a la aplicación de los cuestionarios.
- Distribución de estudiantes por sala.
- Distribución de docentes por sala.
- Responsables del análisis de los resultados, incluyendo otras fuentes de información (catastros y diagnósticos previos).
- Medios para informar a las familias acerca del proceso.

## Anexo 5: Foco: Prevención de la deserción escolar

**Estándar Indicativo de Desempeño:**

6.4 El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para prevenir la deserción escolar.

**Acciones de Mejora:**

1. Equipo de gestión conforma un equipo interdisciplinario para articular estrategias que permitan detectar a tiempo y prevenir la deserción escolar
2. Equipo de gestión implementa el Sistema de Alerta Temprana en establecimientos de Educación Pública
3. Equipo de gestión planifica e implementa estrategias de apoyo integral para prevenir la deserción escolar, especialmente en grupos de mayor riesgo.

**1. Equipo de gestión conforma un equipo interdisciplinario para articular estrategias que permitan detectar a tiempo y prevenir la deserción escolar.**

Conformar el equipo con participación de docentes, profesionales PIE y de apoyo psicosocial y establecer en conjunto sus objetivos y funciones.

Promover una visión compartida en toda la comunidad educativa respecto a la valoración de la continuidad de estudios y los riesgos de la deserción escolar.

Organizar un sistema de comunicación sistemático con las familias de los estudiantes con mayor riesgo de deserción escolar.

Establecer coordinaciones con redes de apoyo que puedan colaborar a disminuir factores de riesgo asociados a situaciones familiares y/o materiales.

Diseñar, adecuar e implementar una herramienta de monitoreo que permita gestionar el vínculo entre el establecimiento y los estudiantes durante la educación a distancia.

## 2. Equipo de gestión implementa el Sistema de Alerta Temprana en establecimientos de Educación Pública (de uso voluntario a disposición de SLE/Municipales).

Conocer el Sistema de Alerta Temprana, la información que proporciona y su forma de uso.

Elaborar una planificación junto a los docentes para obtener los reportes que entrega el SAT.

De acuerdo con la información disponible (incluyendo otras fuentes), identificar a los estudiantes que presentan mayor riesgo de deserción escolar, elaborando un listado detallado por curso.

Sistematizar la información disponible, complementando reportes del SAT con el Diagnóstico Integral de Aprendizajes y otras fuentes.

## 3. Equipo de gestión planifica e implementa estrategias de apoyo integral para prevenir la deserción escolar, especialmente en grupos de mayor riesgo.

Establecer un sistema de comunicación sistemática con cada estudiante, en especial con los que presentan mayor riesgo de deserción escolar, a cargo de cada profesor jefe con apoyo del equipo interdisciplinario.

Establecer tutorías o instancias de apoyo pedagógico y retroalimentación individual para estudiantes que presenten mayor riesgo de deserción, en forma presencial y remota.

Gestionar, si corresponde, la entrega de apoyos económicos (o en especies) y/o becas frente a riesgos de deserción asociados a problemas económicos de las familias (cesantía, subempleo, suspensión de contrato u otros).

Cuando se pueda volver a clases presenciales, identificar aspectos de la gestión escolar que podrían afectar la asistencia a clases, como temor frente a posibles contagios ante un eventual retorno. En estos casos, se debe informar con mucha claridad las rutinas que se han establecido, para dar seguridad y tranquilidad a estudiantes y familias.

# Bibliografía de referencia

## Apoyo a la Mejora Educativa. DEG-MINEDUC:

1. Curso de capacitación para la supervisión (octubre 2019)
2. Cuadernillo de trabajo, capacitación para la supervisión (octubre 2019)
3. Bitácora del supervisor (diciembre de 2019)
4. Orientaciones para Jefes Técnicos: Asignación de Supervisores (enero 2020)
5. Estrategia ministerial 2020 (marzo 2020)
6. Modalidad de Asesoría Técnica Remota (abril 2020)
7. Foco: apoyo durante educación a distancia (abril 2020)
8. Foco: Participación y convivencia escolar (junio 2020)
9. Foco: ambiente escolar organizado (junio 2020)
10. Foco: Nivelación, evaluación y retroalimentación de aprendizajes (julio 2020)
11. Foco: Prevención deserción escolar (julio 2020)
12. Retroalimentación a los equipos de supervisión (julio 2010)

**Agencia de la Calidad de la Educación** (2018): Claves para el Mejoramiento Escolar.

**Agencia de la Calidad de la Educación** (2018): Cuaderno de Trabajo. Guía Metodológica para Uso de Datos.

**Agencia de la Calidad de la Educación** (2017): Caracterización de escuelas que han tenido trayectorias exitosas. Estudio de caso en establecimientos de enseñanza básica.

**Agencia de la Calidad de la Educación** (2017): Estudio trayectorias educacionales Enseñanza media.

**Bambrick-Santoyo, Paul** (2019 a): Las palancas del liderazgo escolar 2.0. Aptus Chile.

**Bambrick-Santoyo, Paul** (2019 b): Guía para supervisores. Las palancas del liderazgo escolar 2.0. Aptus Chile.

**Bellei Carvacho, Cristian et al** (2014): Lo Aprendí en la Escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? LOM Ediciones, Chile.

**Bellei Carvacho, Cristian et al** (2015): Nadie dijo que era fácil: escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. LOM Ediciones, Chile.

**Elliott, John** (2000): La investigación-acción en educación, Ediciones Morata, 4ª edición.

**Elmore, Richard** (2010): Mejorando la escuela desde la sala de clases. Fundación Chile.

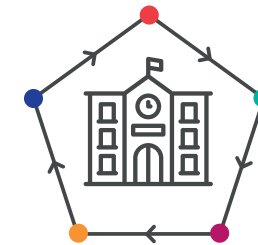
**Lemov, Doug** (2016): Enseña como un maestro. Aptus Chile.

**Ministerio de Educación** (2020): Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores.

**Raczynski, Dagmar** (2004): Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede? UNICEF Chile.

**Schôn, Donald** (1998): El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan. Editorial Paidós.

Para dudas o consultas,  
ingresa a [mineduc.cl](http://mineduc.cl)







**DEG**  

---

**División Educación General**

