

# Plan de Reestructuración de Distrito Nivel 5 de las Escuelas Públicas de Holyoke

1 de octubre de 2015



1 de octubre de 2015

Alumnos, familias, educadores, personal, asociados, miembros de la comunidad y amigos de las Escuelas Públicas de Holyoke:

Estamos felices de compartir con ustedes el siguiente plan para reestructurar las Escuelas Públicas de Holyoke.

A lo largo de la primavera y el verano, hemos escuchado atentamente los comentarios que ya nos han expresado en lugares informales, como las Community Conversations/Las Conversaciones con la Comunidad, a través de sus comentarios sobre el plan de entrada del Receptor o a través de procesos más formales, como las recomendaciones de los participantes del Grupo Local. Considerando sus opiniones, conjuntamente con información de otras fuentes, hemos preparado este plan de reestructuración para el distrito. Gracias por tantas ideas inspiradoras sobre cómo podemos hacer de las Escuelas Públicas de Holyoke un distrito que prepare a todos los alumnos para triunfar. Como podrán leer en las siguientes páginas, nuestro propósito es promover una rápida mejora, en beneficio de todos los alumnos de Holyoke. Crearemos nuevas oportunidades para el aprendizaje de los alumnos mientras construimos sobre la base de las prácticas y programas prometedores que ya existen en el distrito.

A lo largo del plan, nos concentramos en los siguientes pasos de acción fundamentales para reestructurar Holyoke:

- Construir sobre lo que funciona y arreglar lo que no funciona
- Empoderar al personal para tomar decisiones, pero hacerlos responsables de los resultados
- Extender el tiempo hacia una variedad de oportunidades de aprendizaje, tanto para los alumnos como para el personal
- Brindar a los alumnos planes universitarios y/o planes de carrera individualizados y múltiples vías para alcanzar su máximo potencial
- Invertir estratégicamente los conocimientos y habilidades de los asociados
- Involucrar a las familias como socios activos, reparando las relaciones y construyendo confianza en el distrito

En el corazón de este plan está nuestra firme convicción de que *todos* los alumnos de Holyoke merecen una educación de clase mundial. Durante demasiado tiempo, demasiados alumnos de Holyoke no han recibido una educación de alta calidad o se les permitió fallar. Esto es inaceptable. Aunque muchos de los alumnos y las familias de Holyoke enfrentan desafíos diferentes, no es una excusa, sino más bien un recordatorio de que el distrito debe hacer más

para ofrecer un programa educativo fuerte para todos y cada uno de los alumnos. Con este plan, elevaremos la vara, mejoraremos la enseñanza y los servicios que ofrecemos, y daremos a los alumnos las habilidades y las herramientas que necesitan para triunfar en la escuela, ahora, y más adelante en la universidad y en sus carreras.

Las estrategias que figuran en las páginas siguientes necesitarán una planificación, discusión y participación de la comunidad considerables para ser eficaces. Nos comprometemos a mantenerlo informado. Por favor, continúe buscando información y conociendo sobre las oportunidades de participar en la página web de las Escuelas Públicas de Holyoke (<http://www.hps.holyoke.ma.us/>) y a través de otras comunicaciones del distrito. Juntos vamos a lograr cosas importantes para los alumnos de Holyoke.

La transformación de Holyoke de un distrito en el que una excelente educación es la excepción y no la regla a un distrito donde la excelencia es la regla, no va a suceder de la noche a la mañana. El plan ofrece información sobre cómo vamos a medir nuestro progreso en el camino. Su activa participación será fundamental mientras ampliamos las oportunidades de aprendizaje en los próximos años. Esperamos poder trabajar con usted y lo alentamos a leer el plan de reestructuración.

Atentamente,

**Firmado por el Receptor Zrike**

Stephen Zrike  
Receptor  
Escuelas Públicas de Holyoke

**Firmado por el Comisionado Chester**

Mitchell D. Chester  
Comisionado  
Departamento de Educación Primaria y Secundaria

## Resumen ejecutivo

En abril del año 2015, el Consejo de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts votó la denominación de las Escuelas Públicas de Holyoke como de bajo rendimiento crónico (nivel 5), colocando al distrito a disposición del estado. En julio de 2015, por haber sido nombrado por el Comisionado Mitchell Chester, Stephen Zrike se convirtió en el receptor de las Escuelas Públicas de Holyoke. La recepción ofrece la oportunidad de una reestructuración sostenida y significativa para el distrito de Holyoke.

En el corazón de este plan está la firme convicción de que todos los alumnos de Holyoke merecen una educación de clase mundial. Durante demasiado tiempo, muchos estudiantes de Holyoke no han recibido una educación de alta calidad o se les ha permitido fallar. Con este plan, vamos a elevar la vara, mejoraremos la instrucción y los servicios que ofrecemos y brindaremos a los alumnos las habilidades y las herramientas que necesitan para triunfar en la escuela ahora, y más tarde en la universidad y en sus carreras.

Son de suma importancia para este plan de reestructuración los educadores<sup>1</sup> que se encargan de transformar el distrito de uno de bajo rendimiento a uno en que el logro del alumno es consistentemente fuerte. La primera tarea es asegurar que contamos con un maestro eficiente en cada salón de clases y que la conducción de nuestras escuelas está a cargo de eficientes administradores. Para lograr esto, el distrito implementará estrategias para retener al personal de alto rendimiento y para reclutar nuevos talentos para Holyoke, para asegurar que todos los alumnos reciban instrucción, intervenciones y apoyo integral en todas las aulas, todos los días.

En el desarrollo del plan, nos enfocamos en los siguientes pasos de acción fundamentales para lograr el cambio en Holyoke:

- Construir sobre lo que funciona y arreglar lo que no funciona
- Empoderar al personal para tomar decisiones, pero hacerlos responsables de los resultados
- Extender el tiempo hacia una variedad de oportunidades de aprendizaje, tanto para los alumnos como para el personal
- Brindar a los alumnos planes universitarios y/o planes de carrera individualizados y múltiples vías para alcanzar su máximo potencial
- Invertir estratégicamente los conocimientos y habilidades de los asociados
- Involucrar a las familias como socios activos, reparando las relaciones y construyendo confianza en el distrito

---

<sup>1</sup> En este plan de reestructuración, el término “educador” se refiere a los maestros, administradores y otro personal profesional.

Las Escuelas Públicas de Holyoke serán un sistema de grandes escuelas que prepara a sus alumnos para la universidad y otras carreras, desafiándolos a pensar de manera crítica y brindando un ambiente educativo seguro, culturalmente pertinente, en el que puedan aprender y crecer. Los esfuerzos del distrito incluirán un énfasis especial en recuperar a los jóvenes que han abandonado o jóvenes en riesgo, para traerlos de vuelta al sistema y ofrecerles apoyos académicos, o de otra índole, según sean necesarios. El distrito invertirá todos sus recursos humanos, financieros y otro tipo en estrategias que apoyen el aprendizaje de los alumnos, reasignando recursos, cuando sea necesario, desde la oficina central a las escuelas, en apoyo directo hacia los alumnos. Guiados por una oficina central diseñada para apoyar de manera efectiva a las escuelas de todos los niveles, los educadores del distrito participarán en la toma de decisiones a nivel de la escuela, para adaptarlas a sus alumnos. Las Escuelas Públicas de Holyoke será un distrito orientado hacia los servicios, recibiendo y comprometiendo verdaderamente a las familias como participantes activos en la educación de los alumnos, y concentrado en construir en las familias confianza en el sistema escolar.

Para lograr una rápida mejora del rendimiento académico de todos los alumnos de Holyoke, el distrito implementará estrategias en cinco Áreas de Prioridad. Estas Áreas de Prioridad están alineadas con las recomendaciones del Grupo Local de Participante del distrito de Holyoke Nivel 5 (LSG) que fueron enviadas al Comisionado Chester y al Receptor Zrike el 10 de julio de 2015, y que están basadas en las *Prácticas de Reestructuración en Acción: Una Guía Práctica y Análisis de Políticas*<sup>2</sup>. Esta guía presenta las prácticas más importantes de reestructuración para ponerlas a consideración de los líderes de estado, los distritos, las escuelas y los legisladores que se esfuerzan para mejorar y sostener los esfuerzos de reestructuración actuales y futuros.

Las Áreas de Prioridad del plan de reestructuración del distrito de Holyoke Nivel 5 incluyen:

- Área de prioridad 1: Brindar instrucción de alta calidad y apoyo individualizado para todos los alumnos, incluyendo a los alumnos con discapacidades y los alumnos de inglés como segunda idioma (ELL).
- Área de prioridad 2: Establecer prácticas focalizadas para mejorar la instrucción.
- Área de prioridad 3: Crear un clima y una cultura que apoya a los alumnos e involucra a las familias.

---

<sup>2</sup> Lane, B., Unger, C., y Souvanna, P. (2014). *Prácticas de Reestructuración en Acción: Guía Práctica y Análisis de Políticas*. Baltimore, MD: Instituto de Liderazgo Estratégico y Aprendizaje. Ver [Turnaround Practices in Action: A Practice Guide and Policy Analysis](#). Este documento está basado en un análisis detallado de la experiencia de las 34 escuelas de bajo rendimiento iniciales (nivel 4) durante los primeros 3 años de reestructuración (2010-2011 a 2012-2013).

- Área de prioridad 4: Desarrollar el liderazgo, la responsabilidad compartida y la colaboración profesional.
- Área de prioridad 5: Organizar el distrito para una reestructuración exitosa.

La reestructuración de Holyoke incluirá esfuerzos concentrados para mejorar sus escuelas con rendimiento más bajo: la Escuela Secundaria Técnica Vocacional William J. Dean (Nivel 4); Escuela de Servicio Completo Comunitario Morgan (Nivel 5); y las escuelas en riesgo de caer en estado de nivel 4.

El Receptor y el Comisionado supervisarán estas Áreas de Prioridad de cerca, para asegurar que las estrategias se están aplicando eficazmente y están dando los resultados deseados.

Se harán los cambios necesarios para asegurar que estas estrategias están teniendo el impacto deseado en el aprendizaje de los alumnos. Holyoke invertirá sus recursos en las estrategias y herramientas que maximice el rendimiento de los alumnos; en caso de que las estrategias y herramientas no demuestren un impacto en el aprendizaje del alumno, se reasignarán los fondos.

Como comunidad de alta necesidad y de bajos ingresos, Holyoke debe asegurarse de que su uso de los recursos da como resultado un aumento en el aprendizaje de los alumnos. Los gastos de personal representan la mayor parte de los gastos del presupuesto del distrito escolar. El distrito debe asegurar que esos gastos se realizan de la manera más eficaz para aumentar el aprendizaje del alumno; por consiguiente, los directores tendrán la autoridad para garantizar que el personal más eficiente será seleccionado y retenido. A su vez, el aprendizaje profesional y el apoyo del personal son inversiones esenciales en el personal. En cada presupuesto, el distrito reducirá los gastos que no apoyan directamente las prioridades identificadas en el plan de reestructuración y reasignará los fondos y los puestos de personal para usos más productivos.

Durante los últimos años, los administradores del distrito han tenido que recortar las líneas de personal y no personal para equilibrar el presupuesto, y apunta a la reorganización y la reasignación para que los fondos estén disponibles para iniciativas de mejora más importantes. Algunas de las limitaciones de financiación del ejercicio 2017 ya se conocen, por lo que el desafío de la plena aplicación de las iniciativas de reestructuración es continuar con la reorganización y reasignación que da prioridad a la financiación adecuada para la instrucción.

El Comisionado y el Receptor tomarán todas las medidas pertinentes necesarias para apoyar los objetivos del plan de reestructuración. Asegurar que grandes escuelas estén disponibles para

todos los alumnos de Holyoke no va a suceder de la noche a la mañana. Las décadas de declive han conducido al bajo rendimiento crónico de Holyoke. Las estrategias de las páginas siguientes necesitan una planificación, una discusión y una participación de la comunidad considerables a fin de que sean eficaces. El plan incluye información sobre cómo vamos a medir nuestro progreso en el camino. El distrito va a salir de la recepción una vez que sus conquistas sean suficientes y que el cambio positivo se haya institucionalizado para garantizar un crecimiento continuado y resultados sustentables.

## Resumen de los temas clave y Áreas de Prioridad

### Antecedentes

En marzo de 2015, el Consejo de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts (BESE) revisó y debatió el Informe de Revisión del Distrito de ESE, 2015 sobre las Escuelas Públicas de Holyoke (HPS). El informe describe un distrito situado en o cerca del lugar más bajo del estado en casi todos los indicadores académicos y no académicos. “El logro estudiantil y el crecimiento en las Escuelas Públicas de Holyoke están entre los más bajos del estado en general y para los subgrupos de alumnos... Desde 2011 a 2014, los logros académicos y el crecimiento se redujo en casi todos los grados y materias.”<sup>3</sup> Además del Informe de Revisión del Distrito de Holyoke 2015, BESE mostró preocupación por el historial de bajo rendimiento que mostraron que los índices de competencia del distrito en artes del idioma inglés (ELA), matemáticas y ciencias estuvieron significativamente por debajo de la tasa estatal general y en cada grado evaluado. La tasa de graduación en cuatro años del distrito estuvo también significativamente por debajo de la tasa estatal, con su tasa de deserción escolar por encima de la tasa estatal. BESE también examinó la extensa historia de rendición de cuentas y la asistencia que el Departamento de Educación Primaria y Secundaria (ESE) ha brindado a HPS, incluyendo el apoyo en la planificación, ejecución y financiación de los esfuerzos de reestructuración de las estrategias del distrito y de mejora de las escuelas de Holyoke. Luego de ofrecer una oportunidad para el aporte de la comunidad el 27 de abril de 2015, por recomendación del Comisionado Mitchell Chester, BESE votó la designación de las Escuelas Públicas de Holyoke como de bajo rendimiento crónico (Nivel 5) el 28 de abril de 2015, colocando al distrito en recepción por parte del Estado.

Esta recepción del estado representa una importante oportunidad para un realizar una reestructuración significativa y sostenida del estado en Holyoke. Bajo la administración del estado, el gobierno del distrito se ha simplificado, con todos los poderes operativos del superintendente y del comité escolar concentrados en el receptor del distrito. En julio de 2015, nombrado por el Comisionado Chester, Stephen Zrike se convirtió en el receptor de las Escuelas Públicas de Holyoke.

### Hallazgos

En el mes de abril de 2015, cuando BESE votó para declarar a HPS como de bajo rendimiento crónico (Nivel 5), el distrito tenía un largo historial de dificultades para brindar los sistemas y estructuras adecuadas para garantizar que todos los alumnos fueran capaces de lograr sus

---

<sup>3</sup> Ver el [Holyoke Public Schools District Review Report](#), p. 15. Haga clic en F-J (al lado de Informes de Revisión del Distrito) y desplácese hasta el Informe de Revisión del Distrito de Holyoke 2015.



objetivos. Algunas de las principales conclusiones del Informe de Revisión del Distrito incluyen lo siguiente:

- Tasa de graduación y deserción: a pesar de la mejora en la tasa de 2011, que fue de 49.5 por ciento, en 2014, la tasa de graduación de promociones en cuatro años del distrito fue de 60,2 por ciento, 25,9 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal que fue de 86,1 por ciento. La tasa de deserción escolar anual para Holyoke ha sido consistentemente más de tres veces superior a la tasa estatal, y fue de un 6,4 por ciento en 2014, muy por encima de la tasa estatal de 2.0 por ciento.
- Bajas tasas de competencia: las tasas de competencia de ELA, matemáticas y ciencias en 2014 estuvieron significativamente por debajo de las tasas estatales generales para el distrito y en cada grado evaluado. Los índices de competencia de ELA para todos los alumnos del distrito fueron de un 34 por ciento en 2011 y de 32 por ciento en 2014, 37 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal de 2014, que fue del 69 por ciento. Los índices de competencia de matemáticas en el distrito fueron de un 27 por ciento en 2011 y 28 por ciento en 2014, 32 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal, que fue de 60 por ciento. Y los índices de competencia de ciencia de 5° grado fueron de un 11 por ciento en 2011 y de un 9 por ciento en 2014, 44 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal, que fue del 53 por ciento. Los índices de competencia varían considerablemente entre las escuelas, lo que indica grandes disparidades en las experiencias educativas de los alumnos de una escuela a otra. La escuela con más alto rendimiento escolar de Holyoke, Sullivan, estuvo en el 21° percentil de las escuelas primarias / medias, con un Índice de Progreso y Rendimiento acumulado de 41 para todos los alumnos; el objetivo es 75.
- Bajos niveles de logros de los alumnos, en particular para los subgrupos: En base a los resultados en todo el distrito en 2014, 8 de las 9 escuelas de Holyoke con una cantidad suficiente de datos para informar estuvieron dentro del 20 por ciento de menor rendimiento de las escuelas en sus rangos de grados, siendo la Escuela Secundaria Técnica Vocacional William J. Dean (Dean) y la Escuela de Servicio Total Comunitario Morgan Full (Morgan) en el 5 por ciento más bajo de las escuelas en sus respectivos grados en todo el estado. Las Escuelas de Holyoke también tienen subgrupos que se encuentran entre los subgrupos de rendimiento más bajo en todo el estado. Por ejemplo, como grupo, los aprendices del idioma inglés (ELL) en la Escuela Primaria White se encuentran entre los de peor desempeño del estado, y los alumnos con discapacidad en la Escuela Secundaria Holyoke han demostrado persistentes bajas tasas de graduación.
- Tasas de asistencia y suspensión: la tasa de suspensión de alumnos fuera de la escuela de alumnos en 2013-2014, del 20,0 por ciento por año, fue más de 5 veces mayor que el promedio estatal de 3.9 por ciento; esto continuó una tendencia que se remonta al año

2003 por la que al menos 1 de cada 5 alumnos de Holyoke recibió una suspensión fuera de la escuela cada año. Los alumnos de Holyoke, en promedio, estuvieron ausentes 13,8 días durante el año escolar 2013-2014, comparado con el promedio estatal de 8.7 días. Esto representó el octavo año consecutivo en el que la cantidad promedio de días perdidos por los alumnos de Holyoke superó al estado en por lo menos cinco días por año.

- Estado de responsabilidad: de las 11 escuelas de Holyoke, Dean ha sido denominada previamente como de bajo rendimiento (Nivel 4) por estar entre las escuelas de más bajo rendimiento y menos mejora de la Comunidad; y Morgan fue designada como de bajo rendimiento crónico (Nivel 5) en octubre de 2013 por su descenso continuo durante sus 3 años en estado de nivel 4, por lo que es una de las primeras escuelas en la Comunidad en ser colocada en recepción.
- Bajos niveles de crecimiento de los alumnos: en las evaluaciones de MCAS 2014, el percentil promedio de crecimiento estudiantil (SGP) para ELA fue de 39; para las matemáticas, fue de 45. Las tasas de crecimiento han sido igualmente bajas en los últimos cuatro años. El SGP promedio en todo el estado en ambas áreas de contenido es de 50; estos SGP indican que el crecimiento estudiantil de Holyoke en las evaluaciones del MCAS es en promedio más lento que el de sus pares académicos de todo el estado. Esto significa que los alumnos que ya están atrasados están perdiendo más terreno en comparación a sus compañeros.

### Desafíos sistémicos

Los resultados de la revisión del distrito y otros datos indicaron que el distrito tuvo múltiples desafíos sistémicos que impidieron su capacidad de acelerar y apoyar el desempeño académico de los alumnos. En el momento de la designación de Nivel 5 del distrito en abril del año 2015, algunos de los desafíos señalados por el equipo de revisión del distrito incluyeron:

- Calidad de enseñanza inconsistente: la calidad de la enseñanza en Holyoke varió de escuela a escuela y de aula a aula, con una aplicación inconsistente de las rigurosas herramientas y materiales de instrucción estándar. Durante el año escolar 2014-2015, las 5 prácticas educativas específicas del distrito<sup>4</sup> estaban en sus estados iniciales de aplicación y no se incluyeron en la enseñanza en el aula. Durante las observaciones realizadas por el equipo de revisión del distrito, la calidad de la instrucción fue inconsistente y no demostró dominio en la aplicación de las prácticas de enseñanza del

---

<sup>4</sup> En el año escolar 2014-2015, Holyoke estableció 5 prácticas de enseñanza en las que se concentraría: 1) discurso del alumno, 2) vocabulario, 3) lectura, 4) preguntas basadas en el texto, y 5) estrategias de ambiente y cultura específicas de la escuela (a determinar por las autoridades escolares).

distrito. El equipo de revisión no vio evidencia clara y consistente de lecciones rigurosas y altas expectativas para los alumnos en la mitad de las aulas de todo el distrito. En particular, los observadores vieron evidencias de modificaciones de la enseñanza que podrían mejorar el aprendizaje de los alumnos con discapacidades y los alumnos ELL de Holyoke en sólo el 35 por ciento de las aulas.

- Sistema incompleto de evaluación: el distrito no tenía coordinado un sistema completo de evaluaciones formativas y las distintas escuelas estaban usando diferentes tipos de evaluaciones, administradas en frecuencias inconsistentes en todo el distrito. Hacia fines del año escolar 2014-2015, no se había completado el sistema de evaluación. La ausencia de un sistema de evaluación integral limitó a los educadores para usar los datos de evaluación con el fin de mejorar la enseñanza y adaptar los apoyos a las necesidades de los alumnos.
- Desafíos del nivel secundario: dos escuelas secundarias de Holyoke no estaban preparando consistentemente a todos los estudiantes para la universidad y otras carreras. Como se indicó anteriormente, la tasa de graduación en cuatro años de las promociones en Holyoke fue sólo del 60,2 por ciento en 2014, más de 25 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal, y su tasa de abandono fue más de 3 veces superior a la tasa estatal. El distrito no tenía variedad de actividades y apoyos estratégicos y coordinados para preparar a los estudiantes de la escuela media para la escuela secundaria y sentar las bases para la universidad y otras carreras.
- Ausencia de oportunidades de liderazgo para los maestros y otro personal: el distrito no había desarrollado una variedad de oportunidades para los profesores u otro personal para ocupar roles de liderazgo que beneficien a cada escuela y al distrito en su conjunto. Los maestros tuvieron poca participación directa o colaboración formal en la planificación, el diseño o la puesta en marcha de programas y servicios de desarrollo profesional a nivel de distrito. Por ejemplo, los maestros habían servido previamente en el comité de desarrollo profesional del distrito, pero no hubo representantes de los maestros en el año escolar 2014-2015. El personal no docente puede haber tenido aún menos oportunidades para contribuir en los roles de liderazgo.

### Visión

Las Escuelas Públicas de Holyoke será un sistema de grandes escuelas que prepara a sus alumnos para la universidad y las carreras, desafiándolos a pensar de manera crítica y brindándoles un entorno seguro, educativo y culturalmente relevante en el que puedan aprender y crecer. El distrito invertirá todos sus recursos humanos, financieros y de otro tipo en estrategias que apoyan el aprendizaje de los alumnos. Guiados por una oficina central diseñada para apoyar de manera efectiva a las escuelas de todos los niveles de grado, los educadores del distrito tendrán la facultad de tomar decisiones a nivel escolar que se adapten a sus alumnos.

Las Escuelas Públicas de Holyoke será un distrito orientada hacia los servicios, convocando y comprometiendo verdaderamente a las familias como participantes activos en la educación de los alumnos.

A lo largo de este plan, nos concentraremos en los siguientes pasos de acción fundamentales para aplicar cambio a Holyoke:

- Construir sobre lo que funciona y arreglar lo que no funciona
- Empoderar al personal para tomar decisiones, pero hacerlos responsables de los resultados
- Extender el tiempo hacia una variedad de oportunidades de aprendizaje, tanto para los alumnos como para el personal
- Brindar a los alumnos planes universitarios y/o planes de carrera individualizados y múltiples vías para alcanzar su máximo potencial
- Invertir estratégicamente los conocimientos y habilidades de los asociados
- Involucrar a las familias como socios activos, reparando las relaciones y construyendo confianza en el distrito

### Prácticas de Reestructuración

*Una Ley Relativa a la Brecha en los Logros*, promulgada en 2010, establece la autoridad y las herramientas para que los líderes escolares y distritales y el Comisionado y la Junta de Educación Primaria y Secundaria puedan lograr una rápida mejora en las escuelas y los distritos de bajo rendimiento (Nivel 4) y de bajo rendimiento crónico (Nivel 5). Apoyando este trabajo, ESE se asoció con el Instituto de Liderazgo Estratégico y Aprendizaje (INSTLL, LLC) para realizar el seguimiento del progreso de las escuelas de bajo rendimiento de Massachusetts, una vez que estaban en proceso de reestructuración, e identificar las lecciones aprendidas de las escuelas que hicieron importantes ganancias de rendimiento durante sus tres primeros años de reestructuración, incluyendo los sistemas y recursos del distrito que los apoyaron en sus esfuerzos. El resultado de este trabajo es *Prácticas de Reestructuración en Acción: Una Guía Práctica y Análisis de Políticas*<sup>5</sup>, un documento basado en un análisis detallado de la experiencia de las primeras 34 escuelas de Nivel 4 durante los primeros 3 años de reestructuración (2010-2011 a 2012-2013). La guía presenta las prácticas de reestructuración más importantes a ser consideradas por los líderes estatales, los distritos, las escuelas y los legisladores que se esfuerzan para mejorar y sostener los esfuerzos de reestructuración actuales y futuros.

---

<sup>5</sup> Ver Lane, B., Unger, C., y Souvanna, P. (2014). *Turnaround Practices in Action: A Practice Guide and Policy Analysis*. Baltimore, MD: Instituto de Liderazgo Estratégico y Aprendizaje. Obtenido de [www.doe.mass.edu/apa/sss/turnaround/default.html](http://www.doe.mass.edu/apa/sss/turnaround/default.html)

Ya que los resultados del informe indican los tipos de apoyos necesarios para una aceleración rápida y eficaz, las Prácticas de Reestructuración sirven como base para las Áreas de Prioridad de este plan de reestructuración.

### Áreas de Prioridad

Para lograr una rápida mejora en el rendimiento académico de todos los alumnos de Holyoke, el distrito implementará estrategias en cinco Áreas de Prioridad que están alineadas con las recomendaciones del Grupo Local de Participantes del distrito de Holyoke Nivel 5 (LSG) remitidas al Comisionado Chester y al Receptor Zrike el 10 de julio de 2015<sup>6</sup>. El plan identifica donde las estrategias son informadas por recomendaciones específicas del LSG.

Área de Prioridad 1: Brindar instrucción de alta calidad y apoyo individualizado para todos los alumnos, incluyendo a los alumnos con discapacidades y los alumnos de inglés como segunda idioma (ELL).

Para lograr una rápida mejora en el rendimiento académico de todos los alumnos de Holyoke, el distrito debe ofrecer una enseñanza de alta calidad para todos los alumnos en cada salón de clases, todos los días. Los alumnos experimentarán una cultura de altas expectativas, con un programa educativo diseñado para satisfacer sus necesidades y fundado en los activos culturales y lingüísticos que ellos aportan a su educación. El distrito proveerá un sistema fuerte de educación básica de alta calidad e intervenciones escalonadas en cada escuela, en cada nivel de grado. Para adaptar las estrategias educativas para que satisfagan las necesidades de los alumnos y dar lugar a un mejor aprendizaje en los estudiantes, el distrito recopilará, analizará y compartirá la información entre sus educadores y otros miembros del personal. La reestructuración de Holyoke será exitosa mientras desarrolle e implemente estrategias integrales para hacer frente a las necesidades de los alumnos ELL y los alumnos con discapacidad, ambas poblaciones significativas HPS.

Área de Prioridad 2: Establecer prácticas focalizadas para mejorar la instrucción.

HPS diseñará una educación temprana y un programa elemental para todo el distrito que construirá una base sólida para las experiencias educativas de los alumnos. Para mejorar significativamente el progreso de los alumnos en los grados posteriores, el distrito también diseñará una experiencia de educación secundaria en los grados 6-12 que ofrecerá a los estudiantes planes universitarios y/o de carrera individualizados y múltiples vías para alcanzar

---

<sup>6</sup> Ver el Apéndice D de las Recomendaciones del Grupo Local de Participantes.

su pleno potencial, incluyendo un enfoque específico en el programa de enseñanza y los apoyos a los alumnos en los grados intermedios. El distrito también construirá estructuras diseñadas para apoyar a los estudiantes que no están bien encaminados para graduarse a tiempo. Los esfuerzos del distrito incluirán un énfasis especial en recuperar a los alumnos que han abandonado o a los jóvenes en riesgo, para traerlos de vuelta al sistema y brindarles los apoyos académicos y de otra índole que sean necesarios. Para apoyar estas prácticas enfocadas, el distrito se asegurará de que las herramientas y los materiales educativos de Holyoke serán de alta calidad y prepararán a los estudiantes con los conocimientos y habilidades propias del siglo 21.

Área de Prioridad 3: Crear un clima y una cultura que apoya a los alumnos e involucra a las familias.

HPS transformará su cultura en una de alto nivel y consideración positiva, y se asegurará de que las escuelas HPS proporcionan ambientes que fomentan una rápida mejora del rendimiento académico. El personal distrital y escolar trabajarán juntos para desarrollar habilidades sociales/emocionales en todos los estudiantes para promover la participación en la escuela, el éxito académico y la preparación universitaria y profesional. Para el desarrollo de ambientes escolares que fomenten fuertes logros académicos, HPS desarrollará estructuras y apoyos para identificar y abordar de manera integral las fortalezas y necesidades de los alumnos. El distrito organizará apoyos de sus asociados en las escuelas y en la oficina central para maximizar los esfuerzos de los asociados y para alinearlos con las estrategias de reestructuración del distrito. Por último, el distrito involucrará a las familias como socios activos, reparando las relaciones y construyendo confianza en el sistema escolar.

Área de Prioridad 4: Desarrollar el liderazgo, la responsabilidad compartida y la colaboración profesional.

Educadores y personal sobresalientes son fundamentales para el éxito de todos los componentes de este plan de reestructuración. Trabajando juntos, los educadores de Holyoke brindarán una educación de alta calidad y serán responsables de la mejora en el rendimiento de los alumnos. Por lo tanto, el distrito se asegurará de que los educadores de Holyoke y demás personal tienen los conocimientos y habilidades necesarias para impulsar el aprendizaje, el crecimiento y los logros del alumno. El distrito creará oportunidades para utilizar la experiencia del personal de todo el sistema para asumir ambos roles de liderazgo, informales y formales, para apoyar la reestructuración. Será necesario desarrollar y mejorar los sistemas y estructuras a nivel del distrito y la escuela, diseñados para alentar y facilitar la colaboración profesional. Por último, los empleados del distrito serán evaluados a través de un proceso simplificado, justo y

transparente que ofrece a todo el personal retroalimentación para mejorar y oportunidades para el crecimiento profesional, tanto en conocimientos como en habilidades.

#### Área de Prioridad 5: Organizar el distrito para una reestructuración exitosa.

El distrito construirá sistemas fuertes para reclutar, desarrollar y retener a los miembros importantes del personal y colocarlos donde más se necesitan, motivando al personal de alto rendimiento a permanecer en Holyoke y reclutando nuevos talentos para el distrito. El Receptor permitirá autonomías para que los equipos escolares puedan adaptar los programas para las necesidades de sus alumnos; los equipos escolares serán apoyados por la oficina central para usar estas autonomías con eficacia. HPS desarrollarán e implementarán sistemas para maximizar el uso del tiempo escolar existente y agregar tiempo estratégicamente donde se necesita. La oficina central del distrito será rediseñada para asegurar que tenga la mejor estructura para apoyar a las escuelas, y sus sistemas serán revisados o reemplazados, si es necesario, para agilizar los servicios del distrito y aumentar la productividad y la eficacia. El distrito invertirá sus recursos en estrategias que conduzcan al logro de los alumnos, y usará las autorizaciones del Receptor para sentar las bases para una reestructuración exitosa. Por último, el distrito ayudará a preparar el comité escolar para sostener el cambio a la finalización de la recepción.

El Receptor y el Comisionado supervisarán estas Áreas de Prioridad de cerca, para asegurar que las estrategias se están aplicando eficazmente y están dando los resultados deseados; el Receptor también designará personal jerárquico de la oficina central para supervisar la eficacia de la aplicación con regularidad. Se harán los cambios necesarios para asegurar que estas estrategias están teniendo el impacto deseado en el aprendizaje de los alumnos. El plan incluye los puntos de referencia dentro de la sección de cada Área de Prioridad. Para ver los Objetivos Anuales Medibles del plan de reestructuración, consulte el Apéndice B.

#### Escuelas de Holyoke de Nivel 4 y Nivel 5

La reestructuración de Holyoke incluirá esfuerzos concentrados para mejorar sus escuelas de menor desempeño: Dean y Morgan. El Receptor está desarrollando un sistema escalonado de apoyos desde la oficina central para todas las escuelas del distrito, con un énfasis especial en las escuelas de más bajo desempeño del distrito. Además de los recursos que el Receptor ofrecerá a las escuelas de Holyoke, también está planificando apoyos adicionales para estas dos escuelas.

### Dean

En junio del año 2010, Dean fue designada en estado de bajo rendimiento (Nivel 4) por parte del Comisionado Mitchell Chester. Se aprobó para Dean una Concesión de Rediseño Escolar (SRG) por tres años, financiado en julio de 2011, para reiniciar la escuela con un operador de reestructuración, Colaborativo para Servicios Educativos (CES). La financiación SRG fue brindada a la escuela para los años fiscales 2012, 2013 y 2014. En julio de 2013, un nuevo operador de reestructuración, Project GRAD USA, se asoció con el distrito para apoyar a Dean; esta asociación concluyó en junio de 2015. El plan original de reestructuración de tres años de la escuela ha expirado, y Dean sigue estando en estado de Nivel 4.

Dean, la única escuela de Nivel 4 en el distrito, contará con el apoyo y la asistencia focalizada para promover la rápida mejora del rendimiento académico de sus alumnos. El equipo de liderazgo de Dean recibirá entrenamiento frecuente, directamente del Receptor, con orientación adicional brindada por el Director de Liderazgo Efectivo de HPS; en el año escolar 2015-2016, este entrenador se centrará en áreas tales como la aplicación de bloques de intervención para ofrecer apoyo a los estudiantes con dificultades y el uso de datos de evaluación para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. El Receptor, los jefes de departamento de oficinas centrales y otro personal del distrito proveerán observaciones in situ y experiencias a la escuela para mejorar sus prácticas de enseñanza. El Receptor ya ha dedicado recursos adicionales para Dean, tales como la financiación de un entrenador de alfabetización, una nueva posición que apoyará a los maestros. El distrito también planea seguir invirtiendo en las instalaciones de Dean, por ejemplo, actualizando las maquinarias y el equipo de seguridad. El Receptor ha solicitado asistencia estatal y orientación sobre los programas técnicos de Dean, asegurando que los programas están ofreciendo una base sólida para los alumnos mientras construyen sus conocimientos y habilidades de carrera. El distrito también se asociará con la Junta Regional de Empleo, la Cámara de Comercio, y otros, para crear grupos asesores para la escuela Dean y específicos del programa. Como se indica en el Área de Prioridad 2, el distrito revisará los programas de enseñanza de carrera/vocacionales/técnicos disponibles actualmente para los alumnos de Holyoke, mejorará la calidad de todos los programas que se conservan, y considerará programas adicionales --- incluyendo las opciones regionales y de asociación --- alineados con la demanda del mercado laboral y el interés de los alumnos. El Receptor revisará todos los Memorandos de Acuerdo que implican a Dean, y ajustará los acuerdos que sean necesarios para ser coherentes con el plan de reestructuración.

### Morgan

En junio de 2010, Morgan fue designada en estado de bajo rendimiento (Nivel 4) por parte del Comisionado Mitchell Chester. Se aprobó para Morgan un financiamiento SRG de tres años en julio de 2011 bajo el modelo federal de transformación. La financiación SRG fue aplicada al



distrito para los años fiscales 2012, 2013 y 2014. A la finalización de su plan de reestructuración de tres años, en base a su continuo bajo rendimiento y la ausencia de mejora, Morgan fue designada como escuela de bajo rendimiento crónico (Nivel 5) en octubre de 2013. En enero de 2014, el Comisionado Chester nombró a Project GRAD USA como Receptor de Morgan, y en junio 2014 se publicó una versión final del plan de reestructuración de Morgan. Tras la designación de Nivel 5 para las Escuelas Públicas de Holyoke en abril de 2015, Stephen Zrike fue nombrado Receptor del distrito, a cargo desde julio de 2015. En su rol como Receptor del distrito, se convirtió en responsable de la aplicación del plan de reestructuración para la Escuela Morgan; Project GRAD USA concluyó su labor de recepción en junio de 2015.

Morgan, la única escuela de Nivel 5 del distrito, contará con el apoyo y la asistencia focalizada para promover una rápida mejora del rendimiento académico de sus alumnos. Además de la supervisión continua de la escuela, la asistencia técnica y la comunidad profesional de apoyo al aprendizaje que ESE pondrá a disposición, un coordinador de la oficina central asegurará que las preguntas y las necesidades se aborden rápidamente. El equipo de liderazgo de Morgan recibirá entrenamiento frecuente, directamente del Receptor, con orientación adicional brindada por un coordinador de la oficina central. En el año escolar 2015-2016, este entrenador se concentrará en áreas tales como el uso de los datos de rendimiento estudiantil para que coincida con los apoyos a las necesidades específicas de los alumnos; el desarrollo de sistemas para dar retroalimentación significativa a los profesores acerca de sus prácticas de enseñanza; y la identificación de los desafíos y apoyos necesarios para la implementación de las prioridades de la escuela. El Receptor, los jefes de departamento de oficinas centrales, y otro personal distrital brindarán observaciones in situ y experiencias a la escuela para mejorar su enseñanza. El plan de reestructuración escolar provee de personal de apoyo académico adicional, incluyendo un entrenador de ELA y un entrenador de matemáticas de tiempo completo en la escuela; el horario escolar también permite tiempo para el desarrollo profesional adicional y la planificación común. El Receptor también ha asignado recursos adicionales para financiar un Director de Ambiente Escolar y Apoyo al Alumno como parte del modelo de Escuela Comunitaria de Servicio Completo, una inversión destinada a mejorar el progreso académico de los alumnos.

#### Uso estratégico de los recursos del distrito

Como comunidad de alta necesidad y bajos ingresos, Holyoke debe asegurarse de que el uso de todos sus recursos resulta en un mayor aprendizaje de los estudiantes, reasignando los recursos, si fuera necesario, desde la oficina central a las escuelas, en apoyo directo a los estudiantes. Los gastos actuales de Holyoke por alumno superan a una cantidad de distritos comparables. El distrito debe asegurar que esos gastos se realizan de la manera más eficiente para aumentar el aprendizaje del estudiante; por lo tanto, los directores tendrán la autoridad

para garantizar que el personal más eficaz se seleccionará y retendrá. A su vez, el aprendizaje profesional y el apoyo al personal son inversiones esenciales en el personal. En cada presupuesto, el distrito debe reducir los gastos que no logran demostrar una relación de fuerte aprendizaje en los estudiantes, y reasignar los fondos y puestos hacia usos más productivos.

Durante los últimos años, los administradores del distrito han tenido que recortar las líneas del personal y otras líneas para equilibrar el presupuesto, y optar por la reorganización y la reasignación para tener fondos disponibles para iniciativas importantes de mejora. Algunas limitaciones de financiación del ejercicio 2017 ya son conocidas, por lo que el desafío de la plena aplicación de las iniciativas de reestructuración es continuar con la reorganización y la reasignación que da prioridad a la financiación adecuada para la enseñanza.

#### Base legal para la implementación del plan de reestructuración

De conformidad con G. L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor deben crear un plan de reestructuración destinado a maximizar la rápida mejora en el rendimiento académico de los alumnos del distrito. El Comisionado y el Receptor tomarán todas las medidas apropiadas necesarias para apoyar los objetivos del plan de reestructuración. Entre otras cosas, a través del plan de reestructuración, el Comisionado y el Receptor pueden ampliar, modificar o sustituir las ofertas de los planes de estudio y programas del distrito; reasignar los usos del presupuesto actual del distrito; suministrar fondos para aumentar el sueldo de un administrador o maestro que trabaja en una escuela de bajo rendimiento con el fin de atraer o retener a los administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a los administradores o maestros que trabajan en los distritos con bajo rendimiento crónico que han alcanzado las metas anuales del plan de reestructuración ; ampliar la jornada escolar o el año escolar, o ambos, en las escuelas del distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva del distrito; agregar clases pre-kinder y clases de kindergarten de jornada completa; previa consulta con los sindicatos locales aplicables, solicitar al director y a todos los administradores, maestros y personal para volver a aplicar para sus posiciones; limitar, suspender o cambiar uno o más políticas escolares o prácticas del distrito, tales como políticas o prácticas relacionadas con las escuelas de bajo rendimiento del distrito; proveer desarrollo profesional relacionado con el trabajo a los maestros del distrito; ofrecer mayores oportunidades para el tiempo de planificación de los maestros y colaboración centrada en mejorar la enseñanza de los estudiantes; establecer un plan de desarrollo profesional para los administradores del distrito; desarrollar una estrategia para buscar y estudiar las mejores prácticas en las áreas de deficiencia demostradas en el distrito; establecer estrategias para abordar la movilidad y la transitoriedad de la población estudiantil del distrito; y establecer medidas para asegurar un flujo continuo de maestros de alta especialización mediante la alineación de los siguientes procesos con el núcleo común de

conocimientos y habilidades profesionales: contratación, inducción, evaluación docente, desarrollo profesional, promoción docente, cultura de la escuela y estructura organizacional.

En la actualidad, ocho convenios colectivos del distrito han finalizado. Los términos descritos en el Apéndice A son necesarios para la implementación exitosa del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios en las políticas, acuerdos y reglas de trabajo del distrito y en las prácticas o políticas de conformidad con los acuerdos colectivos finalizados. Estos términos serán efectivos a partir de la fecha de publicación del plan de reestructuración y deben ser incluidos en todos los convenios colectivos futuros. El Receptor proveerá un resumen de estos cambios a cada dirigente sindical aproximadamente el 30 de octubre del año 2015. El Comisionado y el Receptor se reservan el derecho de realizar cambios adicionales a los acuerdos de negociación colectiva, según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los convenios colectivos se interpretará como que limitan los derechos del Receptor y / o el Comisionado, que están previstos en GL c. 69, §1K.

El plan de reestructuración fue autorizado por un período de tres años. El Comisionado y el Receptor pueden desarrollar componentes adicionales al plan o modificar el plan, según sea necesario. El distrito saldrá de la recepción una vez que los resultados sean suficientes y el cambio positivo se ha institucionalizado para garantizar un crecimiento continuado y resultados sostenibles.

**Área de Prioridad 1: Brindar Instrucción de Alta Calidad y Apoyo Individualizado  
para Todos los Alumnos, Incluyendo a los Alumnos con Discapacidades  
y los Alumnos de Inglés como Segunda Idioma (ELL).**

Desafíos

Las Escuelas de Holyoke han demostrado un patrón consistente de bajo rendimiento, persistente y generalizado en ELA, matemáticas y ciencias en los últimos cuatro años. Con pocas excepciones, la mayoría de los estudiantes de las Escuelas Públicas de Holyoke no se están desarrollando a nivel de grado en todas las materias evaluadas y el rendimiento de los estudiantes con discapacidades y los aprendices del idioma inglés es sustancialmente menor que el rendimiento de otros alumnos. Las prácticas resultantes de la investigación no se aplican de manera uniforme en todo el distrito, tales como brindar enseñanza básica de excelencia y apoyos escalonados, usando prácticas inclusivas, enseñanza directa y explícita del idioma inglés (inglés como segundo idioma o ESL), y recopilar contenidos para los aprendices del idioma inglés (ELL).

La mayor parte de la enseñanza áulica, observada durante la revisión del distrito de Holyoke<sup>7</sup> demostró ausencia de una instrucción rigurosa o tareas académicas atractivas alineadas a las expectativas y normas en el marco de currículo de Massachusetts. Además, la mayoría de las aulas no implementó estrategias de enseñanza basadas en la investigación, como la comprobación sistemática de la comprensión o el uso de la información para identificar y responder a las necesidades individuales de los alumnos.

Durante la revisión del distrito en 2015, la mayoría de las aulas observadas no mostró evidencia consistente del uso de estrategias de enseñanza apropiadas para estudiantes con discapacidades o para estudiantes ELL, incluyendo las prácticas inclusivas o la enseñanza contextualizada, que permitan a todos los estudiantes mejorar su desempeño. Aunque los administradores de Holyoke han obtenido el respaldo SEI, no todos los maestros han cumplido con este requisito. Por ejemplo, el 28 por ciento<sup>8</sup> de los maestros académicos centrales que deben estar aprobados en Enseñanza Contextualizada de Inglés (SEI) no había cumplido con ese requisito para el final del año escolar 2014-2015. El progreso del alumno podría estar limitado por la falta de maestros capacitados.

---

<sup>7</sup> Ver el [Holyoke Public Schools District Review Report](#), Apéndice C. Haga clic en F-J junto a Informes de Revisión del Distrito y desplácese hasta el Informe de Revisión del Distrito Holyoke 2015.

<sup>8</sup> Estas cifras no incluyen a los maestros recientemente contratados por el distrito entre 2015 y 2016.

De acuerdo con su Revisión del Programa Coordinado<sup>9</sup> más reciente, los educadores de Holyoke tampoco han recibido formación adecuada necesaria para la educación especial, lo que resulta en una comprensión e información inconsistentes sobre la política de educación especial y la práctica en todo el distrito. Este entendimiento inconsistente puede haber tenido un impacto en los servicios y colocaciones de los alumnos. Por ejemplo, los datos del distrito escolar para los años 2014-2015 muestran que el 26,3 por ciento de los alumnos IEP eran atendidos en colocaciones sustancialmente independientes, casi el doble de la tasa estatal que fue de 14.4 por ciento para el mismo período. En general, el 24,1 por ciento de los estudiantes de Holyoke son identificados como estudiantes con discapacidad, en comparación con un rango de 12,5 a 24,1 por ciento en otras ciudades de entrada a Massachusetts<sup>10</sup>. Por otra parte, los datos 2014-2015 del distrito identifican a un 31,8 por ciento de los alumnos ELL del distrito como estudiantes con discapacidad, en comparación con 16.5 por ciento de los estudiantes ELL en todo el estado que también son alumnos con discapacidades. Este porcentaje puede indicar que el distrito podría tener dificultad para determinar cuando el rendimiento de un estudiante se ve afectado por el idioma y cultura, y no por una discapacidad, lo que limita la capacidad del distrito para brindar servicios adecuados adaptados a las necesidades de estos estudiantes.

### Justificación

Con el fin de lograr una rápida mejora para todos los alumnos de Holyoke, las Escuelas Públicas de Holyoke deben contratar, desarrollar y retener efectivamente a los educadores que brindarán enseñanza, intervenciones y apoyos fuertes para todos los estudiantes en cada aula de clases, todos los días. Dado el plano y extremadamente bajo desempeño en el distrito, los programas y las prácticas deben ser revisados y cambiados, si es necesario, para mejorar los resultados para los alumnos. Servicios directos a los estudiantes, en particular a los estudiantes ELL y a los alumnos con discapacidades, deben ser aumentados. Los estudiantes deben experimentar una cultura de altas expectativas, con un programa educativo diseñado para satisfacer sus necesidades y aprovechar los recursos culturales y lingüísticos que aportan a su educación. Los educadores y otros miembros del personal del distrito serán más eficientes cuando se les dan las herramientas, el tiempo y el apoyo para satisfacer las necesidades de los estudiantes de Holyoke mientras se hacen mutuamente responsables por seguir mejorando los resultados. Estas estrategias fundamentales están en el corazón de la enseñanza y el aprendizaje exitoso y debe ser una tarea urgente e inmediata del distrito.

---

<sup>9</sup> Ver el [Holyoke Public Schools 2013 Coordinated Program Review Report](#). Haga clic en Idioma Inglés (ELL) Informes CPR. Bajo Distritos haga clic en H y desplácese hasta el Distrito Escolar de Holyoke 2013.

<sup>10</sup> Las ciudades Gateway en Massachusetts incluyen: Attleboro, Barnstable, Brockton, Chelsea, Chicopee, Everett, Fall River, Fitchburg, Haverhill, Holyoke, Lawrence, Leominster, Lowell, Lynn, Malden, Methuen, New Bedford, Peabody, Pittsfield, Quincy, Revere, Salem, Springfield, Taunton, Westfield y Worcester.

**Estrategia A: Brindar enseñanza de alta calidad y apoyo específico al alumno para todos los alumnos.**

- **Evaluar el sistema de enseñanza y apoyo e implementar mejoras en las escuelas:** Con el apoyo del distrito, cada escuela evaluará cómo su programa actual cumple con las expectativas de brindar enseñanza básica de alta calidad y apoyos escalonados. El plan operativo de cada escuela incluirá medidas de acción enfocadas a mejorar los sistemas y prácticas que apoyan el aprendizaje para todos los estudiantes, incluyendo proveer desarrollo profesional enfocado. Ver también Área de Prioridad 4 y Área de Prioridad 5.
- **Fortalecer la oferta de una fuerte intervención en la enseñanza básica (Tier 1) y suplementaria (Tier 2) e intensiva (Tier 3):** El distrito establecerá sistemas fuertes basados en la escuela para ofrecer enseñanza básica de alta calidad. La enseñanza básica estará diseñada para abarcar y satisfacer las necesidades de los diferentes alumnos en cada salón de clases y asegurará oportunidades para que los estudiantes aprendan conceptos complejos y demuestren el aprendizaje de formas variadas. Para asegurar que las necesidades de los estudiantes ELL y los estudiantes con discapacidades se están cumpliendo en la enseñanza básica (Tier 1), se incorporarán prácticas basadas en la evidencia y la investigación en la instrucción diaria del aula, incluyendo estrategias de SEI y fuertes prácticas de inclusión. Utilizando la información de las evaluaciones de las escuelas, el distrito desarrollará estrategias para fortalecer el acceso y uso de las intervenciones de Nivel 2 y Nivel 3 que serán integrales, sensibles, entregadas en forma flexible, e implementadas con fidelidad.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas IV (todas las recomendaciones), V (5b, 5c), X (4c).*

**Estrategia B: Recoger, analizar y compartir información para adaptar las estrategias de educación y apoyo para mejorar el aprendizaje de los alumnos.**

- **Implementar prácticas efectivas de uso de la información:** los educadores de Holyoke y el resto del personal tendrán acceso a una amplia variedad de información formativa, de referencia y sumativa que les permita identificar y abordar las necesidades específicas de los estudiantes. Los entrenadores de contenido ayudarán al liderazgo escolar para asegurar que las expectativas del distrito para el uso eficaz de la información para la enseñanza, la colaboración y las intervenciones de monitoreo se están implementado consistentemente a través de las escuelas. Todas las escuelas usarán o crearán tiempo de planificación común para apoyar la planificación de la enseñanza y la identificación y seguimiento de las intervenciones académicas y no académicas. Ver también Área de Prioridad 4.

- **Actualizar el sistema de evaluación del distrito:** el distrito revisará y actualizará su sistema de evaluación para asegurar que las evaluaciones son culturalmente apropiadas y de alta calidad.
- **Implementar apoyos e intervenciones:** basados en el análisis de la información, los equipos de enseñanza y apoyo escolar desarrollarán respuestas apropiadas para asegurar el aprendizaje de los estudiantes, tales como reagrupar a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades o identificar las intervenciones de Nivel 2 o Nivel 3 específicas. La dotación de personal de la escuela será examinada para determinar si se necesitan estrategias alternativas para fortalecer la calidad de la enseñanza básica en todas las aulas. Ver también Área de Prioridad 3.
- **Equipos de apoyo basados en el establecimiento (BBSTs):** el distrito evaluará y adaptará el enfoque de Holyoke para BBSTs para asegurar que se identifican de manera sistemática las necesidades académicas, sociales y emocionales de los estudiantes y se identifican las estrategias adecuadas para satisfacer esas necesidades. Ver también Área de Prioridad 3.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas V (5b).*

**Estrategia C: Desarrollar e implementar estrategias integrales para hacer frente a las necesidades de los aprendices del idioma inglés en todo el distrito.**

- **Fortalecer el programa de ELL en todos los grados:** El distrito se asegurará de que su programa de Enseñanza de Inglés / Desarrollo del Idioma Inglés (ELE / ELD) fomenta la rápida adquisición del idioma inglés y el crecimiento académico de los alumnos ELL. Cada escuela tendrá sendas claras para que los estudiantes ELL obtengan mayores niveles de dominio del inglés a través de sus experiencias académicas.
- **Revisar los planes de estudio:** El distrito revisará los planes de estudio actuales para asegurar que están alineados con los de Diseño y Evaluación de la Enseñanza a nivel mundial (WIDA) y con las Estructuras Curriculares de Massachusetts. Ver también Área de Prioridad 2.
- **Analizar la información del alumno y adaptar los apoyos en consecuencia:** El distrito apoyará a los maestros en el *Análisis de la información de la Evaluación de Comprensión y Comunicación en Inglés Estado por Estado para Aprendices del Idioma Inglés (ACCESS)* y otra información pertinente, el desarrollo de evaluaciones formativas y la aplicación de los resultados a la instrucción a través de una formación específica WIDA.
- **Implementar estrategias de Enseñanza Contextualizada de Inglés (SEI):** El distrito se ocupará de las necesidades ELL implementando estrategias SEI con eficacia. El distrito asegurará que todos los maestros académicos básicos y administradores quien

supervisan o evalúan obtengan el Reconocimiento SEI y proveerán vías para que los educadores no esenciales completen el desarrollo profesional diseñado para ayudar a satisfacer las necesidades de los alumnos ELL. El distrito se asegurará de que su actual grupo de entrenadores reciben la formación adecuada para que puedan apoyar a SEI, ESL y a los maestros de educación general.

- **Brindar servicios de Inglés como Segundo Idioma (ESL) de alta calidad:** El distrito asegurará que los maestros de ESL están adecuadamente preparados para ofrecer una enseñanza alineada con las Acciones Esenciales WIDA, tanto en las clases de desarrollo del idioma inglés como durante otro tiempo dedicado al desarrollo del idioma inglés.
- **Evaluar la eficiencia del programa bilingüe de Metcalf:** El distrito evaluará la eficiencia del programa bilingüe de Metcalf para determinar si se trata de un modelo ejemplar de educación bilingüe. Durante el año escolar 2015-2016, el distrito tomará una decisión sobre los futuros parámetros del programa.
- **Investigar opciones alternativas del programa ELL:** Debido al alto porcentaje de estudiantes ELL (28,5 por ciento) y de estudiantes cuyo primer idioma no es el inglés (47,7 por ciento), el distrito investigará modelos alternativos del programa ELL que pudieran construir bilingüismo y bialfabetismo en sus estudiantes. El distrito explorará posibles modelos en el año escolar 2015 - 2016 para determinar cuáles podría poner en práctica a principios del año escolar 2016-2017. Los modelos potenciales pueden incluir un programa para los recién llegados, que estaría destinado a fortalecer las habilidades básicas de los alumnos nuevos en el país y en Holyoke; y un programa bilingüe de mantenimiento, un modelo educativo agregado en el que los estudiantes desarrollarían altos niveles de dominio de la lengua y alfabetización en inglés y español mientras desarrollan su comprensión de diversas culturas.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas VII (1, 2a, 2d, 3, 4) y VIII (1).*

#### **Estrategia D: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de los alumnos con discapacidad en todo el distrito.**

- **Revisar el Programa de Educación Especial:** El distrito revisará su programa y servicios de Educación Especial en su totalidad y dará recomendaciones integrales para mejorar los servicios y el programa. El distrito usará esta recomendación para mejorar su Programa de Educación Especial, comenzando en la primavera de 2016.
- **Brindar servicios integrales adaptados a las necesidades de los alumnos:** El distrito asegurará que todas las opciones de colocación en educación especial, entre ellas las colocaciones fuera del distrito, tendrán criterios claros y culturalmente competentes de entrada y salida, procedimientos de seguimiento de la medición de avances y de



análisis, reglas para oportunidades de un mayor acceso de los alumnos a los centros inclusivos, y espacios físicos adecuados.

- **Aumentar las oportunidades de los alumnos para aprender en ambientes inclusivos:** Los estudiantes aumentarán las oportunidades de recibir horas de instrucción de calidad en ambientes inclusivos.
- **Aumentar el tiempo dedicado al servicio directo de los estudiantes:** El distrito se encargará de programar a los educadores y proveedores de servicios para aumentar su tiempo de permanencia en la enseñanza directa y el apoyo a los estudiantes. Esto también reducirá la dependencia de proveedores externos para el habla y el lenguaje y los servicios de terapia ocupacional. El distrito iniciará este proceso en el año escolar 2015-2016 mediante la revisión y la optimización de los horarios actuales de los proveedores de servicios como parte de la revisión del Programa de Educación Especial.

*Esta estrategia está informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas II (1a) y VI (1, 2, 3a, 3b).*

## **Área de Prioridad 1 Parámetros de implementación**

### **Estrategia A: Brindar enseñanza de alta calidad y apoyo específico al alumno para todos los alumnos.**

- En noviembre de 2015, cada escuela desarrollará un proceso por el cual monitoreará el progreso del alumno hacia los resultados de fin de año.
- En diciembre de 2015, utilizando un marco provisto por el distrito, cada escuela habrá comenzado a desarrollar un plan escolar operativo delineando las acciones esenciales que se necesitarán durante el año escolar 2015-2016 para aumentar su capacidad de brindar apoyos básicos de enseñanza de alta calidad y por niveles.

### **Estrategia B: Recoger, analizar y compartir la información para adaptar las estrategias de educación y apoyo para mejorar el aprendizaje de los alumnos.**

- En noviembre de 2015, las escuelas informarán al Receptor sus horarios actuales para usar o crear tiempo de planificación común para maestros de grados/asignaturas (o crear oportunidades alternativas de colaboración frecuente) en el año escolar 2015-2016.
- En mayo de 2016, el distrito completará un inventario de sus evaluaciones y determinará cuáles continuarán siendo utilizadas y qué otras evaluaciones deben desarrollarse o adquirirse.

### **Estrategia C: Desarrollar e implementar estrategias integrales para hacer frente a las necesidades de los aprendices del idioma inglés en todo el distrito.**

- A fines de octubre de 2015, el distrito tendrá un plan para asegurar que los maestros académicos básicos y los administradores que los supervisan o evalúan ganen el reconocimiento SEI para el 30 de junio de 2016. Para el 30 de junio de 2016, el distrito desarrollará un plan para que los maestros académicos no esenciales completen con éxito un curso SEI.
- Para el 1 de marzo de 2016, el distrito habrá completado una revisión de los servicios actuales para los estudiantes ELL y habrá desarrollado un plan para maximizar la disponibilidad de servicios de calidad para obtener mayores niveles de dominio del idioma Inglés en todo el programa académico de los alumnos.
- Para abril de 2016, el distrito habrá completado su revisión de las opciones alternativas de programas de ELL, y habrá identificado una estrategia y un calendario para la implementación de nuevos modelos de programas a partir del año escolar 2016-2017.

**Estrategia D: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de los alumnos con discapacidad en todo el distrito.**

- Para enero de 2016, el distrito revisará su Programa de Educación Especial, identificando las mejores prácticas, las inconsistencias y los vacíos en los servicios para los estudiantes con discapacidad del distrito.
- Para abril de 2016, el distrito habrá analizado las conclusiones y recomendaciones de la revisión y habrá desarrollado un plan para la implementación de los elementos esenciales en los años escolares posteriores.

## **Área de Prioridad 2: Establecer prácticas focalizadas para mejorar la instrucción.**

### **Desafíos**

Las Escuelas Públicas de Holyoke no están cumpliendo con las necesidades de todos los estudiantes como queda evidenciado en el bajo rendimiento de los estudiantes del distrito, con la mayoría de las escuelas en el décimo percentil inferior en todo el estado. Según la información del Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts (MCAS), en ELA sólo el 34 por ciento de los estudiantes de Holyoke calificó como *Competente* o *Avanzado* y el 31 por ciento obtuvo una *Advertencia* o *Reprobado*. En matemáticas, sólo el 27 por ciento de los estudiantes calificó como *Competente* o *Avanzado* y el 42 por ciento se ubicó en niveles de *Advertencia* o *Reprobado*. En ciencias, mientras que el 23 por ciento de los estudiantes calificó como *Competente* o *Avanzado*, el 39 por ciento obtuvo *Advertencia* o *Reprobado*. Los programas educativos obligatorios no son siempre rigurosos, basados en la investigación ni alineados a las normas estatales con una progresión coherente de un grado a otro. Como se indica en el Informe de Revisión del Distrito de Holyoke 2015, el programa de estudio K-12 del distrito no está completo y el plan de estudios actual no satisface plenamente las necesidades de los estudiantes ELL y los alumnos con discapacidades.<sup>11</sup>

Durante el año escolar 2014-2015, el programa pre-kindergarten de Holyoke tuvo 221 alumnos matriculados. Sin embargo, se matricularon 445 alumnos en el kindergarten, lo que indica que puede haber alumnos adicionales que podrían beneficiarse con el pre-kindergarten en el distrito. Las brechas de aprendizaje del alumno medidas por el Sistema de Evaluación de Referencia (BAS) y descritas en el Informe de Revisión del Distrito de Holyoke incluyen, "el 68 por ciento de los niños de kindergarten pudieron identificar con precisión un mínimo de 13 letras y sus sonidos", y "el 58 por ciento no presentó un mínimo de cinco comportamientos de alfabetización temprana que indican preparación para la lectura". Además, en 2015, sólo el 20 por ciento de los alumnos de grado 3 leían a nivel del grado, según lo medido por la evaluación MCAS ELA de los alumnos que rinden a nivel de *Dominio* o *Avanzado*.

Las opciones de los estudiantes de Holyoke en el nivel secundario no brindan la suficiente preparación para la universidad o carreras posteriores después de la graduación. De hecho, muchos alumnos no completan su experiencia educativa K-12, como lo demuestran los datos de 2014 que muestran una tasa de graduación de promociones en cuatro años en la Escuela Secundaria de Holyoke (HHS) de 68,4 por ciento y una tasa de deserción anual del 5 por ciento.

---

<sup>11</sup> Ver el [Holyoke Public Schools District Review Report](#), p. 27. Haga clic F-J junto a Informes de Revisión del Distrito) y desplazarse hasta el Informe de Revisión del Distrito de Holyoke 2015.

En Dean, los resultados fueron aún más bajos, con una tasa de graduación en cuatro años de sólo el 41,5 por ciento, y una tasa de abandono del 10,2 por ciento.

En todo el distrito, los materiales y las tecnologías de enseñanza no se utilizan totalmente para mejorar las experiencias educativas de los estudiantes. Como se observa en los datos de observación de aula en el Informe de Revisión del Distrito de Holyoke, hubo un "uso limitado de la tecnología en las aulas y limitada disponibilidad de recursos para satisfacer las diversas necesidades de aprendizaje de los estudiantes." Como resultado, todos los estudiantes no se están preparando para triunfar en sus carreras, la universidad y la sociedad digital.

### Justificación

Los alumnos de las Escuelas Públicas de Holyoke deben tener una experiencia educativa desde pre-kindergarten hasta el grado 12 rigurosa y atractiva con el fin de cerrar las brechas del logro académico actuales. Es fundamental comenzar esta experiencia a una edad temprana, ya que la investigación muestra los efectos positivos de un pre-kínder y kínder de alta calidad. Según el Centro para la Educación Pública, "los programas de la primera infancia pueden paliar las brechas de aprendizaje si los niños reciben un fuerte apoyo educacional y emocional de los maestros"<sup>12</sup>. Además, a medida que los estudiantes avanzan en los grados de secundaria, requieren experiencias educativas que respondan a las necesidades únicas de los adolescentes y construir una base sólida de conocimientos y habilidades que los prepare para la universidad y otras carreras. Los modelos educativos adaptados a las necesidades de los estudiantes y las herramientas y materiales educativos de alta calidad apoyarán este esfuerzo. Para asegurar que cada estudiante triunfe, los educadores de Holyoke reconocerán las necesidades y fortalezas únicas de cada estudiante y responderá con la enseñanza, el apoyo, la orientación, los recursos y las herramientas adecuadas para promover el éxito.

**Estrategia A: Diseñar una educación temprana en todo el distrito y un programa elemental que construya una base sólida para las experiencias educativas de los alumnos desde el pre-kinder hasta el grado 12.**

- **Ampliar el acceso al pre-kindergarten:** El distrito tendrá pre-kinder disponible para todos los niños de cuatro años de edad de Holyoke para fines del período del plan de reestructuración. Además, el distrito usará las asociaciones y los recursos de la Iniciativa de Aprendizaje Temprano de Holyoke (HELI) para apoyar la expansión del pre-

---

<sup>12</sup> Ver [Pre-kindergarten: What the Research Shows](#) El Centro para la Educación Pública

kindergarten y construir sobre las exitosas estrategias de participación de la familia que han implementado los programas basados en la comunidad.

- **Alinear pre-kínder y kínder:** Todos los programas de kínder y pre-kínder brindarán expectativas, ambiente, currículo y práctica docente consistentes y apropiados para el desarrollo. Los alumnos participarán en oportunidades de aprendizaje dinámicas que fomenten el crecimiento académico y social.
- **Rediseñar el kindergarten:** El distrito rediseñará el programa de jardín de infantes para que los alumnos participen en un aprendizaje rico y apropiado para el desarrollo que los prepara con éxito para las expectativas de nivel de grado en primaria. El plan de estudios reflejará la integración de la alfabetización y el lenguaje a través de las áreas de contenido, con énfasis en el desarrollo de habilidades de investigación. El desarrollo profesional será proporcionado para los maestros y el personal de kindergarten para apoyar el nuevo plan de estudios y las estrategias de enseñanza.
- **Crear un bloque de habilidades fundamentales desde el jardín de infantes hasta el grado 3:** el programa académico de Holyoke ofrece a todos los estudiantes de kindergarten hasta el grado 3 con el tiempo específico para fortalecer sus habilidades fundamentales en las áreas académicas básicas y el desarrollo del lenguaje académico. A través del proceso de desarrollo de su plan operativo, cada escuela propondrá cómo va a personalizar el bloque para satisfacer las necesidades individuales de aprendizaje de los alumnos, fortalecer sus habilidades de lectura y escritura y alcanzar la meta de lectura a nivel de grado en el grado 3. Ver también Área de Prioridad 5.
- **Acelerar el progreso de los alumnos en los grados 3-5:** El distrito trabajará con sus escuelas para desarrollar e implementar intervenciones para los alumnos en los grados 3-5 que no han alcanzado el dominio de una o más materias. Como parte de sus esfuerzos para identificar y apoyar a los alumnos que no están en carrera para graduarse a tiempo, el distrito utilizará múltiples fuentes de datos para ayudar a las escuelas a identificar a estos alumnos y las intervenciones a medida para satisfacer sus necesidades.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas III (3), VIII (2), y VIII (6).*

**Estrategia B: Diseñar una experiencia educativa secundaria que prepare a todos los alumnos para tener éxito en la universidad y en otras carreras.**

- **Fortalecer el programa de los grados intermedios:** Para asegurar que los estudiantes entran a la escuela secundaria con las habilidades necesarias para triunfar, el distrito creará una experiencia académica rigurosa para los estudiantes de los grados intermedios (6-8). El distrito cuenta con varias intervenciones para apoyar mejor a estos

estudiantes, entre ellas: brindar ofertas de cursos (como álgebra I, codificación y robótica); agregar un período de asesoramiento; implementar Planes de Aprendizaje Individual (ILP); agregar actividades de enriquecimiento a la medida de los estudiantes en los grados intermedios; y fortalecer las alianzas entre las escuelas K-8 y las escuelas secundarias. Un área de enfoque será construir programas específicos entre los grados 8 y 9 para permitir una transición sin problemas a la escuela secundaria.

- **Agregar opciones de grado intermedios:** El distrito creará al menos una opción adicional para la escuela media que está especialmente diseñada para fortalecer la experiencia de la escuela media. Las configuraciones para su consideración incluirán una escuela de los grados 6-12 y una escuela secundaria técnica. La creación de estas opciones adicionales de grado intermedio puede requerir volver a trazar los límites de asignación escolar.
- **Convocar el Grupo de Trabajo de Reforma de Educación Secundaria:** El distrito reunirá un grupo de trabajo para dar recomendaciones al Receptor acerca de una experiencia de la escuela secundaria rediseñada en Holyoke, que estará funcionando a partir del otoño de 2016. El grupo dará recomendaciones que conducirán a la programación educativa de alta calidad con un enfoque en la universidad y en la carrera profesional para todos los estudiantes y una continuidad de los servicios de los grados 6-12, con un enfoque específico en la transición de grado 8 a grado 9. El grupo también puede proporcionar recomendaciones sobre temas tales como: la creación de una academia de noveno grado; la programación de verano para alumnos en riesgo; modelos para el asesor y el apoyo para la graduación; implementación de programas de vida independiente; actividades de exploración de carreras para los alumnos de grado 9; y la orientación para la escuela secundaria para todos los alumnos de grado 9.
- **Rediseñar la escuela secundaria:** El distrito rediseñará la experiencia escolar secundaria para todos los estudiantes mediante la creación de un sistema innovador con múltiples vías académicas y técnicas para la universidad y otras carreras. El distrito sacará el máximo provecho de los activos de HHS y Dean, así como los recursos de las instituciones locales de educación superior y la red de desarrollo de fuerza laboral regional, para crear este enfoque integrado y global de preparación universitaria y profesional.
- **Garantizar opciones de educación de alta calidad profesional / vocacional / técnica (CVTE):** El distrito está comprometido a asegurar que los estudiantes de Holyoke tengan acceso a una educación técnica/profesional/de carrera de alta calidad dentro del distrito. El distrito revisará los programas CVTE actualmente disponibles para los estudiantes, mejorará la calidad de todos los programas que se mantengan y considerará programas adicionales --- incluyendo las opciones regionales y de asociación --- alineados con la demanda del mercado laboral y el interés de los estudiantes.

- **Desarrollar Planes de Aprendizaje Individual (ILP) para todos los estudiantes de secundaria:** para fines del año escolar 2015-2016, todos los alumnos de grado 9 entrarán en la escuela secundaria con ILPs; esta práctica se extenderá a los estudiantes de los grados adicionales durante el año escolar 2016-2017.
- **Coordinar el desarrollo profesional dentro y fuera de las escuelas secundarias:** Comenzando en el año escolar 2015-2016, el distrito proveerá desarrollo profesional que incluye profesores de ambas escuelas secundarias del distrito, mediante el Sistema de Indicadores de Alerta Temprana (EWIS) como punto de partida de esta colaboración .
- **Convocar a los Comités Asesores de Dean:** En el año escolar 2015-2016, Dean convocará su Comité Asesor General y a todos los Comités Asesores del Programa para asesorar y ayudar en la planificación, implementación y evaluación de cada programa técnico.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas IX (todo el grupo de recomendaciones).*

**Estrategia C: Crear vías universitarias y profesionales fuertes para cerrar las brechas de habilidades y de oportunidad.**

- **Crear sendas rigurosas en los grados 9-12:** Como elemento clave del nuevo diseño de la escuela secundaria descrito anteriormente, el distrito creará un sistema de itinerarios académicos y técnicos rigurosos en los grados 9-12 que prepararán a todos los estudiantes para la universidad y otras carreras.
- **Alinear los grados intermedios:** El distrito alinearé su programa de kindergarten hasta el grado 8 con las sendas para los grados 9-12 para que los estudiantes ingresen a la escuela con la preparación académica, el conocimiento de la carrera y las habilidades sociales / emocionales necesarias para triunfar.
- **Realizar un análisis del mercado laboral:** En conjunto con asociados de desarrollo laboral, el distrito llevará a cabo un análisis del mercado de trabajo para determinar qué conocimientos y habilidades necesitan los estudiantes de Holyoke para ser competitivos en el mercado laboral local.
- **Apoyar la selección informada de sendas:** El distrito apoyará a los estudiantes y a las familias para tomar decisiones informadas sobre la selección de las sendas. El distrito revisará sus estructuras de asesoramiento secundario actuales y considerará la celebración de eventos de extensión adicionales, como noches de padres, visitas de los alumnos de grado 8 a los campus de la escuela secundaria, y días para que los alumnos y las familias puedan elegir el mejor camino hacia la escuela secundaria para cada estudiante.



- **Ampliar la programación universitaria temprana:** El distrito colaborará con las instituciones de educación superior locales para desarrollar mayores oportunidades universitarias tempranas alineadas a las sendas del distrito, para ampliar la programación universitaria temprana existente en Holyoke.

*Esta estrategia está informada por las Recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas III (7) y IX (3).*

**Estrategia D: Construir estructuras diseñadas para apoyar a los alumnos que no están en camino para graduarse a tiempo y restablecer el diálogo con los que han abandonado el sistema.**

- **Crear academias de vacaciones:** A partir del año escolar 2015-2016, el distrito desarrollará e implementará academias dirigidas durante los períodos de vacaciones escolares para brindar apoyo intensivo para estudiantes con dificultades. El distrito seleccionará educadores de dentro y fuera de Holyoke con un historial de poder acelerar el crecimiento del estudiante para enseñar en sus academias. Ver también Área de Prioridad 4 y el Apéndice A.
- **Reestructurar los programas de recuperación del crédito:** El distrito examinará sus programas de recuperación de créditos actuales para asegurar que están estructurados de una manera que satisfaga las necesidades de los estudiantes y fomente su participación. El distrito también seguirá desarrollando estos programas para incluir una mezcla de enseñanza en el aula y enseñanza basada en la computadora.
- **Desarrollar programas para estudiantes excedidos en edad y con bajo crédito:** El distrito proveerá vías para educar con éxito a los estudiantes que tienen más edad y bajo crédito para sus niveles de grado.
- **Restablecer el diálogo con los estudiantes que han abandonado el distrito y los que están en riesgo de abandonar:** El distrito hará un esfuerzo concertado para recuperar a los jóvenes que han abandonado o que están en situación de riesgo, para traerlos de vuelta en el sistema, y proporcionarles los apoyos académicos y de otra índole necesarios. Como parte de este esfuerzo, el distrito buscará opciones que incluyen personal dedicado a reinsertar y a desarrollar un centro de reinsertación. Este esfuerzo también incluirá a los estudiantes en riesgo de abandonar la escuela, tales como aquellos con altas tasas de ausentismo.
- **Identificar y apoyar a los estudiantes que no están en el buen camino para graduarse a tiempo:** El distrito analizará los datos de los estudiantes con frecuencia en busca de signos de alerta temprana en los estudiantes que pueden no estar en el buen camino para graduarse a tiempo a fin de brindarles a estos estudiantes los soportes adecuados. Ver también Área de Prioridad 1.

- **Ampliar los programas de verano:** El distrito se basará en sus programas de verano existentes para desarrollar un programa de verano completo, para todo el distrito, dirigido a los estudiantes que necesitan una mejora acelerada para prepararse para el inicio del año escolar.
- **Alinear la jornada escolar y los programas fuera de la escuela:** El distrito utilizará la infraestructura de los grupos de trabajo de la Iniciativa de Aprendizaje Temprano de Holyoke para alinear el trabajo académico durante el día escolar con las actividades extraescolares de los estudiantes.

*Esta estrategia está informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas II (2a, 5a, 7) y IV (1).*

**Estrategia E: Asegurar que las herramientas y los materiales educativos de Holyoke sean de alta calidad y que prepararán a los alumnos con conocimientos y habilidades del siglo 21.**

- **Desarrollar un programa atractivo, basado en estándares y alineado:** El distrito participará en un proceso multi-año y multi-fases para evaluar y fortalecer, según sea necesario, el plan de estudios vigente en ELA / alfabetización, matemáticas, ciencias y tecnología / ingeniería, historia y ciencias sociales, idioma extranjero, arte, educación física y salud / bienestar.
- **Apoyar la planificación de la enseñanza:** El distrito apoyará a las escuelas en el desarrollo de equipos de maestros colaborativos y programas que promuevan la colaboración profesional frecuente para mejorar las prácticas de enseñanza. Ver también Área de Prioridad 4.
- **Usar los materiales y las herramientas de enseñanza culturalmente relevantes y alineadas:** Los maestros utilizarán materiales, recursos y textos alineados a las Curriculares de Massachusetts y culturalmente relevantes para que todos los estudiantes puedan participar en experiencias de aprendizaje significativas que construyan sobre sus fortalezas, antecedentes y perspectivas. Los materiales y recursos didácticos incluirán aquellos que ofrezcan apoyos adaptados a los estudiantes ELL y los estudiantes con discapacidad para hacer frente a sus necesidades de aprendizaje únicas y cerrar la brecha de rendimiento.
- **Ofrecer programas de estudios y herramientas para mejorar las habilidades de escritura de los estudiantes:** El distrito trabajará con las escuelas para ofrecer a los maestros las herramientas que necesitan para mejorar las habilidades de escritura de los alumnos. Durante el año escolar 2015-2016, el distrito explorará opciones curriculares y programas para asegurar que cada escuela tenga las estructuras para desarrollar a los estudiantes como escritores competentes que cumplan o superen las expectativas de opinión / argumento, información, y la escritura narrativa como está establecido en los estándares curriculares de Massachusetts.

- **Mejorar el acceso a la tecnología educativa:** El distrito proveerá a todos los estudiantes el acceso a herramientas tecnológicas. La tecnología será utilizada para diferenciar la instrucción y proporcionar apoyos específicos para los estudiantes con discapacidades, los estudiantes ELL y otros estudiantes. Ver también Área de Prioridad 5.

*Esta estrategia está informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas III (4) y VII (3).*

## **Área de Prioridad 2 Parámetros de implementación**

**Estrategia A: Diseñar una educación temprana en todo el distrito y un programa elemental que construya una base sólida para las experiencias educativas de los alumnos desde el pre-kinder hasta el grado 12.**

- El 31 de diciembre de 2015, el distrito completará una revisión de su actual plan de estudios de kínder, principales prácticas de enseñanza y de programación, junto con una exploración inicial de las mejores prácticas para kínder de las escuelas y los distritos de alto rendimiento en Massachusetts. El 31 de marzo de 2016, el distrito determinará su dirección para el desarrollo de la programación de kínder y garantizará que este trabajo se integre adecuadamente en el presupuesto de la escuela para el año 2016 - 2017.
- Para junio de 2016, el distrito habrá revisado los modelos de pre-kínder actuales y habrá desarrollado un plan para ampliar el acceso a una experiencia de pre-kínder de alta calidad para todos los niños de cuatro años de edad en Holyoke al finalizar plan de reestructuración.

**Estrategia B: Diseñar una experiencia educativa secundaria que prepare a todos los alumnos para tener éxito en la universidad y en otras carreras.**

- El 31 de enero de 2016, el distrito convocará tanto al Comité Asesor General, como a cada programa del Comité Asesor en Dean para asesorar y ayudar en la planificación, implementación y evaluación de cada programa técnico. El 31 de marzo de 2016, el distrito presentará su Informe Anual Perkins sobre el progreso del distrito en los 8 indicadores básicos.
- El 1 de marzo de 2016, el distrito creará un plan para la aplicación de las recomendaciones formuladas por el Grupo de Trabajo para la Reforma de la Educación Secundaria; su aplicación comenzará en el año escolar 2016-2017.
- El 1 de junio de 2016, el 100 por ciento de los estudiantes del grado 9 estarán listos para entrar a la escuela secundaria con programas de vida independiente.

**Estrategia C: Crear vías universitarias y profesionales fuertes para cerrar las brechas de habilidades y de oportunidad.**

- El 31 de diciembre de 2015, el distrito llevará a cabo reuniones iniciales con las instituciones de educación superior locales acerca del establecimiento de la programación temprana para la universidad.
- El 1 de marzo de 2016, el distrito desarrollará un plan para vías y opciones potenciales que serán lanzadas en el año escolar 2016-2017, incluyendo la creación de nuevas vías académicas y/o técnicas para ser aplicadas en los grados 9-12.

**Estrategia D: Construir estructuras diseñadas para apoyar a los alumnos que no están en camino para graduarse a tiempo y restablecer el diálogo con los que han abandonado el sistema.**

- Para abril de 2016, el distrito desarrollará una medida para determinar si los estudiantes están en buen camino para graduarse a tiempo.
- Para el 30 de abril de 2016, el distrito habrá implementado al menos una academia de vacaciones durante un periodo de vacaciones escolares que proporcione apoyo académico intensivo a los estudiantes con dificultades.

**Estrategia E: Asegurar que las herramientas y los materiales educativos de Holyoke sean de alta calidad y que prepararán a los alumnos con conocimientos y habilidades del siglo 21.**

- El 1 de marzo de 2016, el distrito realizará una auditoría de las herramientas y los materiales educativos tecnológicos y otras herramientas académicas existentes tanto a nivel de escuela como a nivel de distrito, para determinar dónde se pueden necesitar inversiones adicionales para llenar los vacíos; la auditoría incluirá una mirada centrada a las herramientas y materiales específicos para los estudiantes EAI y estudiantes con discapacidades. Esta auditoría informará acerca del plan de tecnología del distrito para el año escolar 2016-2017 y más allá.
- Durante el año escolar 2015-2016, el distrito explorará opciones curriculares y de programación para asegurar que el 30 de junio de 2016, el distrito tenga estructuras para desarrollar a los estudiantes como escritores competentes que cumplan o superen las expectativas de opinión/argumento, información, y escritura narrativa como se indica en los estándares del currículo de Massachusetts.

### **Área de Prioridad 3: Crear un Clima y una Cultura que Apoya a los Alumnos e Involucra a las Familias.**

#### Desafíos

Los datos HPS demuestran que es necesario hacer mejoras importantes en Holyoke relacionadas con una ausencia clara de un clima de afirmación cultural de altas expectativas para todos los estudiantes. Según el Informe de Revisión del Distrito Holyoke<sup>13</sup>, en las clases observadas no se vieron altas expectativas en todos los estudiantes a lo largo del distrito. Por ejemplo, los observadores vieron la evidencia clara y consistente de que los estudiantes se dedicaban a las tareas académicas desafiantes en tan sólo el 50 por ciento de la primaria, en el 55 por ciento de la media, y en el 31 por ciento de las clases de la escuela secundaria. En todo el distrito, en sólo el 34 por ciento de las clases observadas se vio que los maestros proporcionaban oportunidades claras y consistentes a los estudiantes para participar en las habilidades de pensamiento de orden superior. Además, el equipo de revisión de distrito no vio ambientes de aprendizaje positivos de forma consistente en todos los cursos.

Varios años de datos de comportamiento también indican la necesidad de mejoras en la cultura del distrito. Por ejemplo, la tasa de suspensión de estudiantes fuera de la escuela en 2013-2014 con un 20,0 por ciento anual, fue más de 5 veces mayor que el promedio estatal de 3.9 por ciento; esta tendencia de suspensiones fuera de la escuela fue continua desde el año 2003, donde al menos 1 de cada 5 estudiantes recibieron una suspensión fuera de la escuela cada año. Además, casi el 29 por ciento de los estudiantes estaban crónicamente ausentes (definido como ausente el 10 por ciento o más de los días inscritos) durante los años escolares 2013-2014 y 2014-2015. El distrito no tiene un sistema coordinado para evaluar e identificar los desafíos sociales/emocionales y necesidades de los estudiantes y para proporcionar apoyos integrales para hacer frente a esas necesidades.

Los datos cualitativos sintetizados a partir de una serie de grupos de enfoque de los padres durante primavera/verano de 2015 sugieren que existe un profundo nivel de desconfianza de las familias de las escuelas de Holyoke y un deseo de una comunicación mucho más eficaz entre las escuelas y las familias. Por último, debido al mantenimiento diferido y otros asuntos referentes a las instalaciones, los edificios escolares del distrito varían ampliamente en términos de proporcionar entornos de aprendizaje seguros, saludables y acogedores para los estudiantes de Holyoke.

---

<sup>13</sup> Ver el [Holyoke Public Schools District Review Report](#), p. 30. Haga click F-J (next to District Review Reports) and scroll to the Holyoke District Review Report 2015.

## Justificación

Las investigaciones realizadas a nivel nacional y entre el nivel 4 y las escuelas de la Zona circundante de Massachusetts, demuestran que un factor clave en la reestructuración efectiva es un ambiente escolar en el que los estudiantes se sientan seguros y apoyados, mientras están siendo desafiados y comprometidos. Una dimensión crítica de este trabajo es el reconocimiento de la conexión directa entre el desarrollo social/emocional, el aprendizaje académico y el éxito en la vida<sup>14</sup>. Las escuelas deben apropiarse de la competencia social/emocional de sus estudiantes e implementar estrategias para enseñar y modelar esas habilidades, tal como lo harían para las áreas tradicionales de contenido académico. Además, las estrategias deben perseguirse activamente para promover relaciones positivas entre los estudiantes, educadores, personal y familias. Con el fin de apoyar esta nueva cultura de altas expectativas para el crecimiento académico y social/emocional, HPS reestructurará las posiciones del personal y creará sistemas para identificar las ventajas y necesidades de los estudiantes, conectarlos para apropiarse de los apoyos dentro y fuera de la escuela, y vigilar activamente dichos apoyos. Además, es fundamental que el personal HPS se comprometa con el cuerpo estudiantil diverso y sus familias en una manera que sea culturalmente competente y que posicione a las familias como socios activos en las experiencias educativas de los estudiantes.

Estas áreas de trabajo son vitales en cualquier contexto escolar, pero particularmente en lo que respecta a abordar la brecha en el rendimiento y los factores fuera de la escuela que la exacerban. Hay evidencia creciente de que la atención que se presta al clima escolar, aspectos sociales/emocionales del aprendizaje y la participación efectiva de la familia, puede mitigar el impacto del contexto socioeconómico en el éxito académico<sup>15</sup> y mejorar logros y motivación para aprender; asistencia; participación de los padres y resultados de salud y de comportamiento.

### **Estrategia A: Transformar la cultura del distrito en una de alto nivel y consideración positiva para todos los alumnos y el personal.**

- **Establecer estándares altos para los estudiantes y el personal:** Las Escuelas Públicas Holyoke establecerán una cultura de altos estándares para todos los estudiantes y para el personal de cada escuela en todo el distrito. A partir del año escolar 2015-2016, el distrito usará eventos clave para el regreso a la escuela para empezar a configurar esta nueva cultura de altas expectativas, incluyendo, pero no limitado a: el retiro de

---

<sup>14</sup> Domitrovich, C., Dusenbury, L. & Hyson, M. (2013): *Beyond Academic Competence – The Foundations of School Success*. <http://www.nga.org/files/live/sites/NGA/files/pdf/2013/1303EduPolicyForumNonCognitive.pdf>

<sup>15</sup> Astor, R.A., Benbenisty, R., & Estrada, J.N. (2009). School violence and theoretically atypical schools: The principal's centrality in orchestrating safe schools. *American Educational Research Journal*, 46(2), 423-461. <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/policy/sc-brief-v3.pdf>

liderazgo en Agosto, el día de desarrollo profesional antes de que comience el año escolar, y la asamblea.

- **Promover la Asistencia y la Participación:** Los estudiantes y el personal vendrán a la escuela y trabajarán cada día dispuestos a participar e involucrarse. Las altas expectativas del distrito incluyen expectativas en torno a la asistencia. El distrito redefinirá su enfoque y las estrategias sobre la asistencia para incluir el alcance consistente en el vecindario y los esfuerzos dirigidos para volver a involucrar a los estudiantes que se han alejado de la escuela. El enfoque de divulgación y re acoplamiento del distrito pasará de las escuelas a la comunidad y el rol de los trabajadores sociales en las escuelas será clarificado para reflejar este cambio. Los trabajadores sociales ya no proporcionarán apoyo administrativo a la oficina principal en las escuelas.
- **Usar los datos para monitorear el clima y las necesidades de apoyo al estudiante:** Los educadores y otros miembros del personal usarán datos formativos y acumulativos para evaluar el clima escolar, apoyo estudiantil y otros factores que afecten las condiciones para el aprendizaje en las escuelas y harán las mejoras necesarias. Ver también Área prioritaria 1.

*Esta estrategia es informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas IV (4c) y V (1).*

**Estrategia B: Construir habilidades sociales/emocionales de todos los alumnos con el fin de promover la participación de la escuela, el éxito académico, y la preparación universitaria y profesional.**

- **Desarrollar e implementar estrategias en apoyo al aprendizaje social/emocional:** El distrito desarrollará e implementará estrategias necesarias para promover el aprendizaje social/emocional de los estudiantes, utilizando herramientas tales como el desarrollo profesional al rededor del impacto del trauma en el aprendizaje. Estas herramientas y estrategias existirán dentro de un sistema escalonado de apoyos para el aprendizaje de los estudiantes. Ver también Área prioritaria 1.
- **Reestructurar el personal del distrito en apoyo al aprendizaje social/emocional:** El Receptor asignará funciones y responsabilidades claras para el aprendizaje social/emocional en todo el distrito, tanto en la oficina central como a nivel escolar; algunas asignaciones pueden resultar en nuevas posiciones. Aunque el desarrollo de las habilidades sociales/emocionales de los estudiantes es una responsabilidad de todo el personal, los individuos asignados a estas funciones y responsabilidades se encargarán de supervisar la implementación de los esfuerzos de aprendizaje social/emocional y asegurarán que el personal esté recibiendo apoyo y retroalimentación.



- **Mejorar la gestión del distrito para la conducta positiva y el enfoque disciplinario:** El distrito revisará y renovará su enfoque actual para disciplinar a los estudiantes, incluyendo sus protocolos, las estructuras y las instalaciones (por ejemplo, las salas de apoyo a los estudiantes, PBIS). El distrito aclarará las expectativas de comportamiento positivas y evaluará las alternativas existentes a la suspensión para determinar si deben ser revisadas, ampliadas, o descontinuadas, y proporcionará capacitación al personal de apoyo en estos cambios. El distrito continuará implementando Círculos Restaurativos en Holyoke High School mientras que también explorará el uso de otras prácticas de justicia restaurativa en todo el distrito.

**Estrategia C: Asegurar que todos los edificios HPS proporcionen entornos que fomenten una rápida mejoría del rendimiento académico.**

- **Desarrollar entornos de aprendizaje seguros, saludables y acogedores:** El distrito asegurará la creación de entornos de aprendizaje seguro, saludable y acogedor en todas sus escuelas y en los edificios del distrito. HPS establecerá un equipo de crisis en todo el distrito y se asegurará de que cada escuela convoque un equipo de crisis. El equipo del distrito revisará y supervisará los planes de crisis de las escuelas y trabajará con las agencias de seguridad y de aplicación de la ley pública según corresponda.
- **Crear espacios que promuevan la cooperación familiar y comunitaria:** Además de los estudiantes y el personal que utilizan las escuelas y los edificios del distrito todos los días, las familias y otros interesados de la comunidad serán bienvenidos y alentados a acceder y a participar en actividades de la escuela y del distrito. En el año escolar 2015-2016, el distrito llevará a cabo estrategias y mejoras para ofrecer espacios acogedores y culturalmente afirmados, tales como el personal de la oficina de capacitación en las estrategias de servicio al cliente; la prestación de servicios de interpretación para facilitar la conversación y la identificación de espacios que para las familias y otras partes interesadas se puedan encontrar.
- **Proporcionar instalaciones bien mantenidas que apoyen las estrategias de reestructuración:** El distrito examinará y revisará los protocolos y la dotación de personal según sea necesario para asegurar que todos los edificios del distrito sean lugares seguros para aprender y trabajar. Como parte de su compromiso para proporcionar instalaciones en buen estado, el distrito creará una mejora del capital a largo plazo y al plan de instalación. El distrito trabajará con organizaciones tales como la Autoridad de Construcción de Escuelas de Massachusetts (MSBA) para planificar las cuestiones de mantenimiento y otros aspectos acerca de las instalaciones, incluyendo, pero no limitado a, potencialmente construyendo una nueva escuela ubicada en el centro de la ciudad.

- **Ampliar los programas de nutrición que apoyen el aprendizaje del estudiante:** El distrito continuará y ampliará sus programas de alimentación que benefician a los estudiantes durante todo el año, incluyendo el desayuno en el salón de clases, el Programa de frutas y verduras frescas USDA, programas para después de la escuela y programas de verano, apoyo nutricional para las familias sin hogar, y el programa de mochila (de alimentos) de fin de semana. El distrito ampliará su programa de desayuno en el aula en un proceso gradual que se traducirá en que los estudiantes de pre-kínder hasta el grado 8 recibirán el desayuno en el salón de clases en el año escolar 2016-2017. El distrito también explorará ofrecer desayuno en el salón de clases para los estudiantes de secundaria de Holyoke. Personal del distrito trabajará para garantizar que las comidas relevantes para la salud y la cultura sean un componente clave en los programas de alimentación del distrito.

*Esta estrategia es informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes interesadas II (1a, 1b, 6d) y V (5b).*

#### **Estrategia D: Desarrollar estructuras y soportes para identificar y abordar las fortalezas y necesidades de los alumnos.**

- **Evaluar y apoyar las necesidades de los estudiantes:** El distrito reformulará los Equipos de Apoyo Construidos (BBSTs), tanto la creación y supervisión de estos equipos en la oficina central, como la implementación en las escuelas, para garantizar que las necesidades académicas, de salud mental, de enriquecimiento y otras que puedan tener los estudiantes, se estén evaluando con precisión y cuenten con el respaldo adecuado. Ver también Área prioritaria 1.
- **Poner a Prueba el Modelo de Servicio Completo de la Comunidad Escolar Rediseñado:** En el año escolar 2015-2016, el distrito pondrá a prueba un modelo de servicio completo de la comunidad escolar rediseñado en 4 de sus escuelas. El propósito de este modelo rediseñado será fortalecer el clima escolar y la cultura, apoyar a los estudiantes, el aprendizaje social/emocional, y la cooperación de la familia y la comunidad. Este piloto promoverá roles re-visionados para todo el personal en los edificios que participen, incluyendo nuevas responsabilidades de liderazgo de algunos miembros del personal. Algunas estructuras que serán rediseñados incluyen sistemas para evaluación universal, recolección y uso de datos para informar acerca del progreso y determinar la efectividad del programa, y una coordinación más estratégica de los servicios, programas y asociaciones.
- **Proporcionar apoyo de la oficina central en la cultura y el entorno:** El distrito revisará sus protocolos y supervisará la cultura, el clima y el entorno en la escuela y el distrito, y

refinará las estructuras existentes, el personal y los programas según sea necesario para construir culturas fuertes y de apoyo en cada una de las escuelas del distrito.

*Esta estrategia es informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas II (1b, 2a, 6b).*

**Estrategia E: Organizar el apoyo de aliados en las escuelas y en la oficina central para maximizar los esfuerzos de los aliados y alinearlos con las estrategias de respuesta del distrito.**

- **Proporcionar apoyo de la oficina central para el desarrollo de alianzas:** El Receptor designará una apropiación clara en la oficina central de organización y supervisará el trabajo del distrito con los socios que se alinean con y que apoyan las estrategias del plan de reestructuración. El distrito realizará un análisis a nivel de la escuela y del distrito acerca de cuáles son las necesidades más pertinentes, identificará socios y aliados para hacer frente a esas necesidades, y apoyará la gestión de esas asociaciones para garantizar la eficacia.
- **Colaborar con socios y aliados:** El distrito desarrollará y mantendrá una coalición de aliados HPS con el fin de garantizar la máxima comunicación, la colaboración y la eficacia a través de los esfuerzos de los aliados. Para ello, HPS se basará en las estructuras existentes que se han establecido a través de la Iniciativa de Aprendizaje Temprano de Holyoke y podrá aprovechar esa infraestructura para apoyar otras prioridades de mejoramiento escolar.
- **Trabajar con agencias estatales para proporcionar apoyos adicionales:** Además de su trabajo con el Departamento de Educación Primaria y Secundaria, el distrito colaborará con otras agencias estatales para revitalizar las asociaciones existentes y para desarrollar otras nuevas asociaciones que puedan apoyar el aprendizaje de los estudiantes en Holyoke. Ver también Componentes estatutarios del Plan de reestructuración.

*Esta estrategia es informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas II (5a) y III (3).*

**Estrategia F: Construir relaciones con las familias, reparar la confianza en el distrito escolar, fomentar y apoyar a las familias a ser socios activos en el aprendizaje de los alumnos.**

- **Establecer expectativas de participación para la familia y para todo el personal de HPS:** Con el fin de promover la rápida mejoría del rendimiento académico de sus estudiantes, el distrito debe colaborar efectivamente con las familias de Holyoke. El Receptor trabajará con el personal para desarrollar una misión clara y una declaración de

propósito acerca de la participación de la familia que transmita la responsabilidad del distrito para construir relaciones con las familias y reparar la confianza en el distrito escolar. El personal HPS entrará a interactuar en la comunidad con las familias afuera de los edificios del distrito.

- **Priorizar y apoyar la participación de la familia:** HPS designará un claro liderazgo en la oficina central para la organización de los esfuerzos dirigidos a los estudiantes y al compromiso con la familia y supervisarán la eficacia de los esfuerzos de todo el distrito y en cada escuela. Además, el distrito proporcionará orientación para definir más claramente y aprovechar las funciones del personal que interactúa con las familias con frecuencia (por ejemplo, los consejeros, los coordinadores de familia, trabajadores sociales) y proporcionará capacitación y apoyo para fortalecer la eficacia de esas interacciones.
- **Proporcionar oportunidades para ampliar la competencia cultural del personal:** El distrito proporcionará oportunidades al personal de HPS para que adquiera información y habilidades que puedan mejorar sus interacciones con los estudiantes y las familias del distrito, tales como visitas a los barrios locales Holyoke como parte de la inducción al nuevo personal; oportunidades para aprender acerca de la pobreza o de la cultura puertorriqueña; y cursos de español conversacional que se ofrecen en conjunto con las instituciones locales de educación superior.
- **Desarrollar un Centro de Recursos de Familia:** El distrito desarrollará un Centro de Recursos de Familia que servirá como un eje de información y servicios para las familias, tanto dentro como fuera del distrito. El proceso de inscripción de los estudiantes se facilitará a través del Centro de Recursos de Familia y como parte de esta integración el distrito examinará y revisará el proceso actual de asignación de estudiantes según sea necesario.
- **Crear estructuras basadas en la escuela para la inclusión de la familia:** El distrito se asegurará de que cada escuela tenga todas las organizaciones requeridas por la ley (por ejemplo, el Consejo Escolar, el Comité Asesor de Padres de Estudiantes Aprendiendo Inglés-EAI) y también considerará otros lugares y estructuras en las que las familias puedan tener una voz en las operaciones y en la visión estratégica de las escuelas.
- **Realizar Visitas Domiciliarias:** Al inicio del verano de 2015, el distrito puso a prueba un programa de visitas domiciliarias con el fin de hablar con las familias sobre el año escolar 2015-2016, hablar de sus aspiraciones y las preocupaciones que tuvieran respecto a sus hijos, y ofrecer a las familias la oportunidad de llegar a conocer el personal de la escuela. Esta estrategia es también una actividad de fomento cultural para el personal de la escuela. HPS ampliará esta práctica y la expectativa en todo el distrito.

- **Utilizar múltiples estrategias para relacionarse con las familias:** El distrito empleará múltiples estrategias para comunicarse con las familias con el objetivo de compartir información y buscar su opinión y participación. El distrito se basará en una variedad de técnicas puestas a prueba en primavera y verano de 2015, incluidas las conversaciones de barrio y sesiones de información, medios de comunicación social y otros métodos de comunicación. El distrito también hará que las comunicaciones HPS estén disponibles en varios idiomas para facilitar la comunicación con todas las familias. Se ofrecerán oportunidades de voluntariado familiar y el distrito se asegurará de que las escuelas creen o continúen realizando eventos que apoyen la asociación de los familiares en el aprendizaje de los estudiantes.
- **Celebrar la Herencia Cultural de los Estudiantes:** El distrito apoyará a las escuelas a realizar eventos y promover prácticas que celebren la herencia cultural de los estudiantes. Estas estrategias se adaptarán a cada comunidad escolar y las familias serán participantes clave en su planificación.
- **Desarrollar una Universidad para Padres:** El distrito desarrollará una Universidad de Padres para las familias de Holyoke con el objetivo de proporcionar oportunidades de aprendizaje, incluyendo como acceder a los recursos del distrito, programas de conocimientos de idiomas (por ejemplo, inglés como segunda lengua), y cursos de educación para adultos (basándose en la labor del Centro de Holyoke de Educación de Adultos). La Universidad de Padres coordinará y construirá sobre las ofertas de los distritos existentes para las familias en inglés como Segundo Idioma y cursos de GED.

*Esta estrategia es informada por recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas I (1), II (1a, 2b, 3b, 5b, 6c) y III (1).*

### **Área de Prioridad 3 Parámetros de implementación**

#### **Estrategia A: Transformar la cultura del distrito en una de alto nivel y consideración positiva para todos los alumnos y el personal.**

- En noviembre de 2015, el distrito habrá identificado las encuestas de los estudiantes, el personal y los padres para medir el clima de instrucción y el clima social/emocional en cada escuela. El distrito también articulará un proceso para recopilar, analizar y utilizar esos datos para informar a la escuela y mejorar los esfuerzos en todo el distrito.
- Para enero de 2016, el distrito revisará sus protocolos actuales de recopilación de datos y dotación del personal relacionados con la asistencia de los estudiantes con el fin de mejorar su enfoque.

#### **Estrategia B: Construir habilidades sociales/emocionales de todos los alumnos con el fin de promover la participación de la escuela, el éxito académico, y la preparación universitaria y profesional.**

- Para junio de 2016, el distrito identificará herramientas y establecerá procesos para supervisar la eficacia de sus estrategias de apoyo en el aprendizaje social y emocional de los estudiantes (EAI).
- Para febrero de 2016, el distrito revisará y evaluará la eficacia de su enfoque actual de la disciplina de los estudiantes, incluidos los protocolos, las estructuras y las instalaciones que actualmente se utilizan en estos procesos (por ejemplo, las expectativas de comportamiento positivo, salas de apoyo a los estudiantes, PBIS, alternativas a la suspensión); esta revisión servirá como base para futuras decisiones sobre el enfoque del distrito.

#### **Estrategia C: Asegurar que todos los edificios HPS proporcionen entornos que fomenten una rápida mejoría del rendimiento académico.**

- Basados en los datos climáticos recogidos en el año escolar 2015-2016 (véase Estrategia A), cada escuela incorporará estrategias para crear un ambiente de aprendizaje más seguro, más saludable y más acogedor en el desarrollo de su plan operativo escolar del año escolar 2016-2017.

#### **Estrategia D: Desarrollar estructuras y soportes para identificar y abordar las fortalezas y necesidades de los alumnos.**

- En abril de 2016, el distrito revisará y analizará todos sus programas de apoyo y comportamiento para determinar si las necesidades de los estudiantes se están cumpliendo en todos los grados y tomará decisiones acerca de la consolidación, reconfiguración, la interrupción y/o creación de programas según sea necesario.

- En abril de 2016, el Receptor habrá revisado los avances y resultados del proyecto piloto de Las Escuelas Comunitarias de Servicio Completo y decidirá qué aspectos se repliquen en otras escuelas.

**Estrategia E: Organizar el apoyo de aliados en las escuelas y en la oficina central para maximizar los esfuerzos de los aliados y alinearlos con las estrategias de respuesta del distrito.**

- Para febrero de 2016, el distrito llevará a cabo un análisis de las necesidades a nivel de escuela y del distrito y de los recursos existentes proporcionados por los aliados para determinar dónde existen brechas y redundancias.
- En julio de 2016, se establecerá una estructura de coalición para permitir la colaboración entre HPS, socios y aliados de la comunidad, y otros organismos estatales y locales en apoyo de las prioridades de respuesta.

**Estrategia F: Construir relaciones con las familias, reparar la confianza en el distrito escolar, fomentar y apoyar a las familias a ser socios activos en el aprendizaje de los alumnos.**

- Para enero de 2016, el distrito designará un claro liderazgo en la oficina central para la organización de los esfuerzos de los estudiantes y el compromiso de la familia con el fin de apoyar y supervisar estos esfuerzos en todo el distrito y en cada escuela. Para mayo de 2016, el distrito desarrollará un prospecto para la creación de un Centro de Recursos para la Familia e identificará los fondos, el espacio y el capital humano necesario para apoyarla.

## Área de Prioridad 4: Desarrollar el Liderazgo, la Responsabilidad Compartida y la Colaboración Profesional.

### Desafíos

Holyoke no ha desarrollado el liderazgo, la responsabilidad compartida entre su personal, ni ha alentado lo suficiente la colaboración profesional para apoyar los resultados académicos sólidos en los estudiantes. Por ejemplo, en la encuesta del 2014 TELL Mass, el 56 por ciento de los maestros de Holyoke que respondieron no estuvo de acuerdo o estuvo totalmente en desacuerdo con el planteamiento “Los maestros tienen tiempo disponible para colaborar con los colegas.”<sup>16</sup> En la misma encuesta, cuando se preguntó cuánto tiempo le dedicaban en una semana normal al tiempo para la planificación común, el 44 por ciento de los maestros de Holyoke que respondieron indicó que en una semana normal ellos dedicaban una hora o menos por semana, y otro 26 por ciento de maestros informó que en una semana normal ellos no le dedicaban tiempo a la planificación común.<sup>17</sup> El cuarenta y cuatro por ciento de los maestros no estuvo de acuerdo o estuvo totalmente en desacuerdo en que se proporcionaba una cantidad de tiempo adecuada para el desarrollo profesional.<sup>18</sup>

Las estructuras para el liderazgo del maestro han sido inconsecuentes en todo el distrito, con una ausencia de roles de liderazgo significativa; las pocas oportunidades han tenido una participación limitada en el año escolar 2014–2015 debido a la planificación antes y después de la escuela, en lugar de durante el día escolar. Además, las escuelas se encuentran en diferentes etapas de desarrollar equipos de liderazgo y los equipos no son de un buen funcionamiento. El distrito no ha utilizado de forma eficaz la información para reconocer la excelencia en la enseñanza y no ha proporcionado aulas modelos donde los maestros puedan aprender de la práctica efectiva de sus compañeros. La voz y el aporte del personal también han estado limitados, con la oficina central realizando en gran medida toda la planificación y tomando la mayoría de las decisiones.

La implementación de un sistema de evaluación del educador para promover el crecimiento y el desarrollo de todos los educadores, para ubicar el aprendizaje del estudiante en el centro, para reconocer la excelencia en la enseñanza y dirección, para establecer un lugar alto para el estatus profesional de la enseñanza, y para acortar las líneas de tiempo para la mejora<sup>19</sup> ha sido un reto para Holyoke. La implementación eficaz de un sistema de evaluación del educador ha estado obligada por varios factores, incluyendo la duración de los planes de mejora del

---

<sup>16</sup> Ver [TELL Mass 2014 survey of Holyoke teachers](#). El índice de respuesta de las Escuelas Públicas de Holyoke en esta encuesta fue de 62.61 por ciento.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> Ver [603 CMR 35.00](#).



educador, el número de planillas necesitadas para la evaluación, y los límites respecto a quiénes pueden servir como evaluadores. Holyoke tuvo que evaluar a todos los educadores en el 2013–2014 pero no presentó evaluaciones para casi un 20 por ciento de esos educadores. Además, el sistema de evaluación no incluyó los protocolos de evaluación y las herramientas para todos los grupos de personal (por ejemplo, para-profesionales y enfermeras). Holyoke también tiene retos específicos para identificar medidas del impacto del educador y para implementar los Índices de Impacto del Estudiante de acuerdo con la línea de tiempo trazada en la Normas de Evaluación de los Educadores de Massachusetts.<sup>20</sup>

### Justificación

Una enseñanza sólida y el liderazgo son cruciales para el éxito de todos los componentes de este plan de reestructuración. Trabajando juntos, los educadores de Holyoke proporcionarán una instrucción de alta calidad y serán responsables de mejorar el aprendizaje de los estudiantes, el crecimiento, y el logro. Los sistemas capitales humanos de Holyoke deben ser capaces de identificar, evaluar efectivamente, desarrollar, apoyar, y retener a los educadores y a otro personal que posea el compromiso y haya demostrado la capacidad de trabajar eficazmente con los estudiantes de Holyoke; los roles de liderazgo formales e informales le permitirán al distrito elevar la pericia del personal. Con el objetivo de atraer y retener al colectivo de la más alta calidad, será esencial cambiar el sistema de compensación para garantizar que la efectividad individual, el crecimiento profesional, y el crecimiento académico del estudiante sean factores claves. Además, Holyoke va a necesitar educadores que estén deseosos e interesados en colaborar con otros y con los administradores para acarrear un cambio positivo en la instrucción y resultados para los estudiantes. Las estrategias trazadas en este plan requieren que todos los empleados de HPS trabajen juntos para definir y ejecutar los esfuerzos de reestructuración del distrito.

### **Estrategia A: Garantizar que los educadores de Holyoke y otro personal tengan el conocimiento y las habilidades necesitadas para impulsar el aprendizaje, crecimiento y logros del estudiante.**

- **Crear estructuras en el distrito para apoyar el aprendizaje profesional de todo el personal:** El distrito creará una Oficina de Aprendizaje Profesional para ofrecer experiencias oportunas y colaborativas que fortalezcan la práctica docente y forjen la capacidad de liderazgo. Holyoke proporcionará indicadores de desarrollo profesional (PD) de alta calidad, basados en el distrito y revisará el desarrollo profesional patrocinado del distrito y la escuela con regularidad.

---

<sup>20</sup> Ver [603 CMR 35.00](#)

- **Proporcionar aprendizaje profesional de alta calidad para una plantilla floreciente:** El distrito garantizará que todos los miembros del personal tengan acceso a un gama de oportunidades de aprendizaje profesional incluyendo: sesiones basadas en la escuela encabezadas por los maestros alineadas con las metas de la escuela; observaciones de aulas modelos de sus compañeros donde los maestros puedan aprender de la práctica eficaz de sus compañeros; desarrollo profesional arraigado en la profesión; y propuestas apoyadas por el distrito. A través del proceso de desarrollo de los planes de funcionamiento de la escuela, el Receptor revisará las propuestas para el desarrollo profesional de la escuela. Ver además Área de Prioridad 1 y Área de Prioridad 5.
- **Agregar tiempo para el aprendizaje profesional:** A los maestros se les concederá un tiempo de preparatoria regular durante la semana de trabajo. Tal tiempo de preparatoria puede incluir la planificación común y desarrollo profesional. A través del proceso de desarrollo de los planes de funcionamiento de la escuela, cada escuela propondrá al Receptor una planificación que incorpore tiempo adicional para el aprendizaje profesional de todo el personal, incluyendo el desarrollo profesional. El distrito garantizará que comenzando el año escolar 2016–2017, al menos se hayan programado 10 días para el desarrollo profesional en cada escuela. El desarrollo profesional puede ser ofrecido en días completos o en incrementos de tiempo más cortos. Ver también Área de Prioridad 5 y Anexo A.
- **Utilizar la información para impulsar el desarrollo profesional:** Holyoke creará un grupo de trabajo en todo el distrito compuesto por el personal proveniente de varios roles para analizar la información sobre aprendizaje del estudiante y logro y evaluar las actuales propuestas de desarrollo profesional. Después de analizar la información disponible, este grupo de trabajo hará recomendaciones al Receptor para las oportunidades de desarrollo profesional con la meta de mejorar la práctica profesional y los resultados de los estudiantes.
- **“Universidad Holyoke”:** Durante el año escolar 2015–2016 el distrito comenzará a crear una “Universidad Holyoke” para proporcionar un menú de propuestas sobre desarrollo profesional de alta calidad para que el personal elija. Una escuela puede además incluir las propuestas “Universidad Holyoke” como componente del plan de funcionamiento de la escuela que le propone al Receptor. Los educadores eficaces, aprobados por el Receptor, asumirán los roles de liderazgo como presentadores del Desarrollo Profesional (PD). Ver además Área de Prioridad 5.
- **Modelo Introductorio basado en el seguimiento:** Holyoke agregará su programa de seguimiento existente de apoyo profesional para los maestros nuevos y administradores de acuerdo con las Normas Introductorias y de Tutoría <sup>21</sup> y basado en las Directrices de

---

<sup>21</sup> Ver [603 CMR 7.00](#).

la ESE para los Programas Introdutorios y de Tutoría.<sup>22</sup> El programa proporcionará Desarrollo Profesional dirigido a satisfacer las necesidades de los educadores que comienzan y entran, y estará alineada con las prioridades del distrito para el crecimiento de los estudiantes, el aprendizaje, y el logro. Holyoke además ofrecerá un programa de tutoría para los maestros en sus tres primeros años de magisterio.

- **Preparación para la continua mejora:** El distrito se asegurará de que todo el colectivo se beneficie de la preparación para mejorar su desempeño. El distrito trabajará con los administradores para crear una cultura donde la preparación sea entendida como un componente normal y esencial de la mejora continua, con expectativas claramente definidas en cuanto a programación y cuestiones logísticas relacionadas para apoyar la preparación. Ver además Área de Prioridad 1.

*Esta estrategia está informada por las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas III (8) y IV (todas las recomendaciones).*

**Estrategia B: Crear oportunidades para utilizar la pericia del personal a través de todo el sistema para asumir ambos, el rol de liderazgo formal e informal como apoyo a la reestructuración.**

- **Crear roles de liderazgo claramente definidos:** El distrito creará oportunidades de liderazgo basado en la escuela y basado en el todo el distrito, tales como un gabinete para maestros.
- **Desarrollar vías para el liderazgo y la responsabilidad adicional:** Holyoke desarrollará vías formales para los cargos de liderazgo de administración de la escuela y de la oficina central para aquellos educadores que estén interesados en los roles de liderazgo administrativos. Forjando la pericia de los educadores del distrito, Holyoke creará nuevos roles de liderazgo a nivel de escuela basado en las necesidades individuales de la escuela y alentará al colectivo para involucrarse en este trabajo y para que recomiende al Receptor roles para todo el distrito.
- **Garantizar que las escuelas tengan un personal eficaz:** Para garantizar que las escuelas tengan el personal más eficaz trabajando de la forma más productiva, los directores tomarán decisiones relacionadas con el personal basadas en el beneficio máximo de los estudiantes de sus escuelas, incluyendo que las autoridades seleccionen al personal mejor calificado de ambos, candidatos internos y externos sin que medie la antigüedad. El Receptor hará cambios en el liderazgo de la escuela según sea necesario con el objetivo de traer la atención y la urgencia al rediseño de la escuela. Ver además Anexo A.

---

<sup>22</sup> Ver [Guidelines for Induction and Mentoring Programs](#).

- **Conectar el trabajo de los equipos con los resultados de los estudiantes:** El distrito va a rediseñar el rol y la función de los equipos de liderazgo de la instrucción de la escuela (ILTs).

*Esta estrategia está informada en las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas X (7).*

**Estrategia C: Desarrollar y/o mejorar los sistemas y las estructuras a niveles de escuela y de distrito para alentar y facilitar la colaboración profesional a través de y dentro de las escuelas.**

- **Crear una cultura de colaboración:** Holyoke creará una cultura de colaboración donde todos los miembros del personal de la escuela serán aprendices. Las estructuras de equipos reunirán a los educadores a nivel de grado, área de contenido, y/o equipos verticales para examinar la información de las evaluaciones corrientes y perfeccionar la instrucción para mejorar el crecimiento del estudiante.
- **Colaborar alrededor de las prácticas efectivas:** A los educadores que han demostrado una práctica efectiva que trae como resultado el crecimiento del estudiante y el logro se les pedirá que modelen sus prácticas efectivas haciendo sus aulas disponibles para la observación por parte de sus compañeros y compartiendo muestras del trabajo del estudiante.
- **Planificar y llevar a cabo el desarrollo profesional colaborativamente:** Los educadores tendrán oportunidades adicionales para el tiempo de la planificación corriente y tiempo para el aprendizaje profesional. En el año escolar 2015–2016, como parte del proceso de desarrollo del plan de funcionamiento de la escuela, cada equipo de liderazgo de la instrucción de las escuelas (ILT) trabajará con el equipo de enseñanza y aprendizaje del distrito para proponer al Receptor un horario del tiempo para la planificación corriente para el año escolar 2016–2017. Ver además el Área de prioridad 5 y Apéndice A.
- **Cumplir con las obligaciones profesionales:** Se espera que los maestros y otro personal profesional le dedique el tiempo necesario y esfuerzo para lograr y mantener una educación de alta calidad, incluyendo el cumplimiento de las obligaciones profesionales en relación al tiempo para la planificación corriente y el aprendizaje profesional, como fue definido por el Director y aprobado por el Receptor. Ver además Apéndice A.
- **Colaborar con diligencia:** En Dean en el año escolar 2015–2016, el distrito establecerá consejos de asesoría, de ambas formas, de toda la escuela y específicos de los programas diseñados para fomentar la colaboración profesional entre el personal de Dean y los profesionales de la rama como apoyo a los programas de la escuela. Ver además el Área de Prioridad 2.

*Esta estrategia está informada en las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas X (5c).*

**Estrategia D: Evaluar los empleados del distrito a través de un proceso racionalizado, justo, y transparente que proporcione al personal de trabajadores una respuesta para la mejora y oportunidades para el crecimiento profesional en ambos conocimiento y habilidades.**

- **Apoyar el crecimiento y el desarrollo de todos los educadores:** Los educadores tendrán que ser evaluados según el sistema modelo de la ESE para la Evaluación del Educador como se adaptó por el Receptor.<sup>23</sup> Todo el otro personal será regularmente evaluado basado en herramientas de evaluación desarrolladas o adaptadas por el Receptor. El distrito creará un comité de supervisión y evaluación para asesorar al Receptor en la implementación efectiva del sistema. Ver además el Área de Prioridad 5 y Apéndice A.
- **Acortar las líneas de tiempo para la mejora:** El sistema de evaluación del educador HPS y los procesos evaluativos HPS para otro personal incluirá una “Revisión del Receptor”. La Revisión del Receptor será un proceso justo y acelerado para garantizar que los educadores y otro personal de interés esté identificado y considerado responsable. Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor llevará a cabo una revisión rápida de los educadores en los Planes de Crecimiento Dirigidos, y educadores y otro personal en Planes de Mejoras, y aquellos empleados de otra manera identificados como que tienen un desempeño insatisfactorio. Los educadores y otro personal cuyo desempeño esté determinado como insatisfactorio después de recibir la respuesta y una oportunidad para mejorar serán despedidos. Los educadores y otro personal cuyo desempeño esté determinado que necesite mejorar será ubicado en un plan apropiado. Ver además Apéndice A.
- **Resolución de Disputa:** HPS utilizarán un proceso de resolución de disputa que valora el aporte de los empleados, permite la resolución justa, rápida y efectiva de las inquietudes de los empleados y garantiza que el Receptor conserve su autoridad sobre todos los componentes del plan de reestructuración. Ver además Apéndice A.
- **Centrarse en el crecimiento y logro del estudiante:** El distrito desarrollará y divulgará las mejores prácticas para la supervisión, la respuesta y el entrenamiento que contribuya a los resultados de la clase y del estudiante. Holyoke investigará la tecnología de la evaluación y las plataformas de manejo de la información que ayudarán al distrito en la implementación de los protocolos de evaluación y a facilitar el intercambio de la información entre los evaluadores y el personal de la escuela.
- **Reconocer la excelencia en la enseñanza y la dirección:** La información de la evaluación ayudará a informar el desarrollo profesional proporcionado a ambos, los educadores

---

<sup>23</sup> Ver [603 CMR 35.00](#).

nuevos y los experimentados a la vez que reconoce los educadores eficaces y los recompense con oportunidades de liderazgo. Ver además Apéndice A.

- **Cambiar el enfoque de la compensación:** El distrito cambiará su enfoque de la compensación para garantizar que la efectividad individual, el crecimiento profesional y el crecimiento académico del estudiante sean factores claves en un sistema de compensación profesional y que los empleados tengan oportunidades para la responsabilidad adicional y el liderazgo. Ver Apéndice A.
- **Desarrollar una respuesta efectiva para fortalecer la práctica de los evaluadores:** El distrito analizará la información de evaluación sumativa para identificar áreas para el aprendizaje profesional adicional para los administradores en el año escolar 2015–2016, incluyendo calibrando la valoración de la instrucción efectiva, realizando las observaciones y proporcionando respuestas, y utilizando medidas del aprendizaje del estudiante, crecimiento y logro.

*Esta estrategia está informada en las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas X (2a).*

## Área de Prioridad 4 Parámetros de la implementación

**Estrategia A: Garantizar que los educadores de Holyoke y otro personal tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para impulsar el aprendizaje, crecimiento y logros del estudiante.**

- Para el primero de diciembre del 2015, el distrito desarrollará una estructura, responsabilidades claras, e instrucción para una Oficina de Aprendizaje Profesional.
- El grupo de trabajo relacionado con el aprendizaje profesional se reunirá para el primero de diciembre del 2015, para comenzar el trabajo de desarrollo de las propuestas de desarrollo profesional para el año escolar 2016–2017.
- Para el 31 de enero del 2016, el distrito revisará sus actividades actuales de introducción y tutoría para que los nuevos maestros y administradores determinen la efectividad del apoyo; para el 30 de junio del 2016, el distrito mejorará sus actividades de introducción y tutoría en la preparación para el año escolar 2016–2017.

**Estrategia B: Crear oportunidades para utilizar la pericia del personal a través de todo el sistema para asumir ambos, el rol de liderazgo formal e informal como apoyo a la reestructuración.**

- Para el 15 de marzo del 2016, el grupo de trabajo de aprendizaje profesional aplicará una encuesta a todos los trabajadores para evaluar la calidad de las oportunidades de aprendizaje profesional y para determinar los intereses de los trabajadores y necesidades para el año escolar 2016–2017.
- Para el 15 de junio del 2016, el distrito evaluará la efectividad de su uso de la Junta de Asesoramiento a Maestros para determinar cualquier modificación que pueda ser necesaria para mejorar la efectividad para el año escolar 2016–2017.

**Estrategia C: Desarrollar y/o mejorar los sistemas y las estructuras a niveles de escuela y de distrito para alentar y facilitar la colaboración profesional a través de y dentro de las escuelas.**

- Para el 1ro de noviembre del 2015, el distrito celebrará la primera reunión de los ILTs de las escuelas para comenzar a evaluar sus procesos y estructuras e intercambiar las mejores prácticas.
- Para el 1ro de mayo del 2016, a través del proceso de desarrollo de los planes de funcionamiento, cada escuela creará un horario para el año escolar 2016–2017 que garantice oportunidades para que los educadores y otros trabajadores de la escuela colaboren y aprendan los unos de otros.

**Estrategia D: Evaluar los empleados del distrito a través de un proceso racionalizado, justo, y transparente que proporcione al personal de trabajadores una respuesta para la mejora y oportunidades para el crecimiento profesional en ambos conocimiento y habilidades.**

- Para el 15 de octubre del 2015, el distrito comenzará a implementar el Sistema de Evaluación del Educador Modelo de Massachusetts, como lo adaptó el Receptor, en concordancia con las normas de Massachusetts sobre la Evaluación a los Educadores.<sup>24</sup>
- El distrito comenzará a recopilar la información de impacto del educador del primer año de las Medidas Determinadas del Distrito para algunos educadores para el primero de junio del 2016.

---

<sup>24</sup> Ver [603 CMR 35.00](#)



## Área de Prioridad 5: Organizar el Distrito para una Reestructuración Exitosa.

### Desafíos

Los retos sistémicos en la organización del distrito han impedido que las escuelas de Holyoke entreguen una educación de alta calidad para todos los estudiantes. Un reto principal está relacionado con el enfoque del distrito de una fuerte centralización en la toma de decisiones sobre factores claves relacionados con sus escuelas. Los directores y equipos basados en las escuelas tienen poca autonomía para tomar decisiones importantes para satisfacer las necesidades de estudiantes individuales en sus escuelas. En su lugar, la mayoría de las decisiones acerca de cómo implementar el programa académico—tales como las decisiones acerca del desarrollo profesional—son tomadas de forma central y las escuelas tienen que seguir esos mandatos.

Este enfoque ha conllevado a que los trabajadores de las escuelas bajen su iniciativa para trabajar en la dirección de sus escuelas. Por ejemplo, en la encuesta del 2014 TELL Mass a los maestros se les preguntó acerca del rol que ellos tenían al determinar el contenido de los programas de entrenamiento de desarrollo profesional en sus escuelas; el 82 por ciento de los que respondieron indicó que tenían un rol pequeño (38 por ciento) o ningún rol (44 por ciento).<sup>25</sup> El cincuenta y nueve por ciento de los maestros que respondieron no estuvo de acuerdo o estuvo totalmente en desacuerdo con el planteamiento “Los maestros tienen autonomía para tomar decisiones en relación a la entrega de la instrucción (esto es, ritmo, materiales, y pedagogía).”<sup>26</sup>

Otro reto clave es que el distrito actualmente tiene muchos sistemas que son confusos o anticuados; en algunos casos, el distrito no tiene los sistemas necesarios implementados. Por ejemplo, el distrito no cuenta con plataformas de la tecnología para administrar la información y la comunicación entre departamentos y escuelas. El distrito no ha podido utilizar la información para planificar de forma efectiva porque los sistemas actuales no permiten recopilar y presentar un informe de la información con facilidad. Los sistemas críticos del distrito no están integrados, adicionándole la dificultad para planificar holísticamente en todo el distrito. Por ejemplo, la ausencia de coordinación entre las funciones de los recursos humanos, planes de estudio, y presupuesto limitan la capacidad del distrito para trabajar estratégicamente en el apoyo del aprendizaje del estudiante.

---

<sup>25</sup> Ver [TELL Mass 2014 survey of Holyoke teachers](#). El índice de respuesta de las Escuelas Públicas de Holyoke en esta encuesta fue de 62.61 por ciento.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

## Justificación

Con el objetivo de maximizar la mejora rápida del logro académico de los estudiantes de Holyoke, el Receptor organizará el distrito y sus sistemas para una reestructuración exitosa. La investigación en los esfuerzos de reestructuración de las escuelas y del distrito indican que la autonomía en las escuelas puede ser crucial para el éxito, porque los educadores y las familias están mejor ubicados para comprender y satisfacer las necesidades de los estudiantes. Los esfuerzos de reestructuración de las escuelas y del distrito tienen además una atención explícita en forjar la capacidad de los educadores y de los miembros de la comunidad escolar de manera que ellos puedan influenciar la autonomía para conllevar hacia mejores resultados de los estudiantes. El Receptor otorgará la autonomía a las escuelas, y la oficina central ayudará a las escuelas a desarrollar su capacidad para utilizar la autonomía para mejorar el logro de los estudiantes. Los esquemas de trabajo con responsabilidades claras ayudarán a que el distrito se asegure de que las estrategias de las escuelas conlleven a las mejoras.

Con el fin de alcanzar mayores niveles de logro, los estudiantes de Holyoke necesitan más tiempo de instrucción que es utilizado eficazmente para la entrega de la instrucción de alta calidad y oportunidades de enriquecimiento. El distrito necesita de la enseñanza de excelencia y del liderazgo en cada escuela, un colectivo de trabajadores de gran desempeño en todo el distrito. El Receptor y los directores necesitan la autoridad para tomar decisiones relacionadas con el personal de la escuela, basadas en el mejor beneficio para los estudiantes. El Receptor debe tener la habilidad de resolver conflictos de personal justamente y rápidamente mientras mantiene su autoridad sobre todos los componentes del plan de reestructuración. El Receptor debe tener la flexibilidad para reorganizar el personal del distrito, y escoger y retener a directores y otro personal administrativo que constituyan líderes eficaces, tengan las habilidades adecuadas, y traigan la atención y la urgencia al implementar los términos de este plan de reestructuración.

Como una comunidad de grandes necesidades y bajos ingresos, Holyoke debe asegurarse de que su utilización de todos sus recursos tenga como resultado un aumento del aprendizaje de los estudiantes. Los gastos actuales por estudiante en Holyoke exceden aquellos de un número de distritos comparables. El distrito reducirá los gastos que no apoyen directamente las prioridades identificadas en el plan de reestructuración, y reasignará fondos y puestos del personal para usos más productivos.

### **Estrategia A: Reclutar, retener y utilizar los empleados de forma estratégica para guiar y poner en práctica las estrategias de reestructuración del distrito.**

- **Motivar al personal de alto desempeño a permanecer en Holyoke:** El distrito establecerá incentivos para la retención del personal de alto desempeño, tales

como el desarrollo de estructuras de liderazgo y nuevas oportunidades para los de mejores resultados. Ver además Área de Prioridad 4.

- **Reclutar talento para Holyoke:** El distrito utilizará estrategias innovadoras, incluyendo pero no limitadas al uso de socios de reclutamiento y organizaciones probadas, para de manera entusiasta reclutar y contratar individuos talentosos que trabajen en las Escuelas Públicas de Holyoke. El distrito establecerá relaciones sólidas con los colegios y universidades, socios nacionales, programas establecidos de desarrollo de maestros, y otras redes de reclutamiento.
- **Transformar los recursos humanos:** El distrito transformará la función de sus recursos humanos en un sistema orientado al servicio moderno, proporcionando un recurso para los posibles empleados y los actuales y ayudando al distrito a cumplir su función.
- **Forjar un personal de trabajadores de la escuela de Holyoke diverso:** HPS expandirá su reclutamiento para diversificar aun más su plantilla, incluyendo el alcance a grupos y organizaciones que puedan ayudar con esta meta.
- **Desarrollar el talento interno:** El distrito desarrollará el talento interno para los roles de enseñanza y liderazgo. Por ejemplo, el distrito consultará con los colegios locales y universidades para desarrollar una academia de maestros urbana dentro de Holyoke y para dirigir un programa para desarrollar un proyecto entre para-profesionales y maestros.
- **Sistema de compensación profesional:** Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor desarrollará un sistema de compensación nuevo incluyendo una vía de carrera que compensará a los empleados basado en la efectividad individual, el crecimiento profesional, y el crecimiento académico del estudiante. Ver Apéndice A.
- **Evaluar al personal de la escuela:** Todo el personal será regularmente evaluado basado en los procesos evaluativos desarrollados o adaptados por el Receptor. Ver además el Área de Prioridad 4 y Apéndice A.
- **Seleccionar y retener el personal más eficaz:** Con el fin de asegurar que el personal más eficaz sea seleccionado y retenido, el Receptor y los directores tendrán la autoridad para seleccionar al personal mejor calificado de ambos, candidatos externos e internos, sin que medie la antigüedad. El Receptor establecerá los criterios de selección para los despidos los cuales incluirán lo siguiente, según corresponda: títulos; licencia; historial de trabajo, múltiples medidas del aprendizaje de los estudiantes, necesidad funcional; y la mejor intención de los estudiantes. El Receptor tendrá el derecho de reasignar a los educadores y a otro personal. Ver además el Apéndice A.

*Esta estrategia está informada en las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas X (1, 2a 3a, 3b, 5a).*

**Estrategia B: Empoderar las escuelas para adaptar las estrategias de reestructuración en sus comunidades escolares y desarrollar y compartir las innovaciones por todo el distrito.**

- **Otorgar autonomías a nivel de escuela:** Las escuelas en HPS tendrán la autonomía para adaptar los programas para responder de la mejor manera ante las necesidades de los estudiantes. El Receptor identificará las autonomías específicas que podrán ser otorgadas a las escuelas, basado en una evaluación de su desempeño y preparación para utilizar las autonomías eficazmente. Ver además la Estrategia F.
- **Desarrollar planes de funcionamiento de la escuela:** En el año escolar 2015–2016, cada escuela desarrollará un plan de funcionamiento para el año escolar 2016–2017. Además de los modelos de instrucción de la escuela y apoyos escalonados, cada plan también incluirá información acerca de cómo la escuela utilizará cualquier autonomía otorgada por el Receptor y cómo la escuela utilizará el tiempo de aprendizaje extendido, tales como el tiempo para el desarrollo profesional y para la planificación corriente. El director recomendará el plan al Receptor después de la consulta con la facultad y el personal de la escuela. El Receptor puede necesitar excepciones razonables para estas disposiciones y puede necesitar cambios en cualquier plan para servir de la mejor forma los intereses de los estudiantes. El Receptor revisará y modificará o aprobará todos los planes de la escuela. Ver además la Estrategia C.
- **Intercambiar las mejores prácticas entre escuelas:** El Receptor intercambiará las mejores prácticas entre escuelas en el distrito.
- **Desarrollar un marco de trabajo de responsabilidades:** En el año escolar 2015–2016, el distrito desarrollará un marco de trabajo de responsabilidades que identifique claramente lo que se espera de las escuelas, cómo se definirán y se medirán los progresos, y cómo las escuelas pueden mantener o expandir las autonomías disponibles para ellos. El distrito llevará a cabo un monitoreo periódico del progreso de cada escuela al alcanzar los resultados deseados e implementando eficazmente las estrategias identificadas en su plan de funcionamiento. Este monitoreo le permite al distrito identificar las escuelas que pueden necesitar apoyo adicional.

**Estrategia C: Maximizar el uso del tiempo para mejorar el logro de los alumnos.**

- **Utilizar los planes de funcionamiento de las escuelas para optimizar el uso del tiempo:** Para el año escolar 2015–2016, los horarios actuales diarios serán continuados excepto que sea aprobado o necesitado por el Receptor. El Receptor puede aprobar cualquier plan sólido de una escuela para expandir el tiempo de aprendizaje para el año escolar 2015–2016, incluyendo los planes para el tiempo extendido para las escuelas del Nivel 4

o Nivel 5. A través del proceso de desarrollar los planes de funcionamiento de las escuelas para el año escolar 2016–2017, cada director participará en un proceso de planificación involucrando la facultad y el personal, los padres, los estudiantes, y miembros de la comunidad para desarrollar un plan de funcionamiento que incluirá un borrador del horario de escuela propuesto para el año escolar 2016–2017 y un menú de estrategias para utilizar más eficazmente el tiempo de la instrucción para mejorar el logro de los estudiantes. Estas estrategias pueden incluir, pero no están limitadas a, cambios en el día escolar, año escolar, y/o calendario escolar. Por ejemplo, las horas mínimas expandidas pueden ser cumplidas implementando horarios de los maestros alternativos y/o utilizando apoyo de socios externos para proporcionar programas y servicios a los estudiantes. Ver además la Estrategia B y el Apéndice A.

- **Agregar tiempo para la instrucción y el enriquecimiento:** Comenzando con el año escolar 2016–2017, cada programa de las escuelas primarias y secundarias deberá tener un mínimo de 1330 horas por año escolar. Las horas mínimas incrementadas incluirán tiempo para que los estudiantes se involucren en ambas, instrucción de alta calidad y actividades de enriquecimiento. Las horas mínimas de la escuela secundaria serán establecidas como parte del rediseño de la secundaria siendo realizado en el año escolar 2015–2016. Ver además Área de Prioridad 2.
- **Establecer el calendario del distrito y considerar calendarios alternativos de la escuela:** El Receptor establecerá el calendario escolar cada año. Sin embargo, a través del proceso de desarrollo de los planes de funcionamiento, el Receptor puede aprobar un calendario de escuela alternativo a petición del director si el Receptor y el director determinan que el calendario alternativo es para el mayor beneficio de los estudiantes. Por ejemplo, algunos directores pueden encontrar que cambiarse hacia un calendario de todo el año, modificado puede apoyar mejor a los estudiantes en sus escuelas como una estrategia proactiva para prevenir la pérdida del aprendizaje de verano. Ver además la Estrategia B y el Apéndice A.
- **Utilizar el tiempo fuera de la escuela para la instrucción adicional y el enriquecimiento:** El distrito y sus escuelas pueden desarrollar estrategias creativas para proporcionarles a los estudiantes para la instrucción adicional y el enriquecimiento fuera del día escolar habitual. Como se describe en el Área de Prioridad 2, las academias de vacaciones serán utilizadas para proporcionar a los estudiantes con dificultades una instrucción centrada, basada en información durante los periodos de vacaciones. El distrito puede escoger utilizar el tiempo después de la escuela, en días feriados, los sábados y/o durante el verano para proporcionar oportunidades de aprendizaje adicional para los estudiantes. Ver Apéndice A.
- **Apoyar a las escuelas para que utilicen el tiempo eficazmente:** El distrito proporcionará entrenamiento y apoyo a las escuelas para desarrollar estrategias efectivas para

maximizar el uso del tiempo. El distrito puede involucrar a socios con pericia en el uso del tiempo extendido para apoyar a los directores y a los equipos de sus escuelas en el diseño y ejecución de sus planes basados en la escuela. Todos los planes escolares para el uso del tiempo serán revisados y modificados o aprobados por el Receptor a través del proceso de desarrollo de planes de funcionamiento de la escuela. Ver además la Estrategia B.

**Estrategia D: Diseñar una oficina central que esté estructurada para proporcionar el máximo apoyo y asistencia a las escuelas de Holyoke.**

- **Redefinir y rediseñar la oficina central:** A medida que los equipos basados en la escuela comiencen a desarrollar la capacidad necesaria para utilizar totalmente las autonomías para satisfacer las necesidades de sus estudiantes y mejorar el logro de los estudiantes, el Receptor redefinirá el rol y propósito de la oficina central. Comenzando en el otoño del 2015, el distrito revisará la estructura actual y el funcionamiento de la oficina central para garantizar que apoye a las escuelas de forma efectiva. Los cargos existentes y programas pueden ser consolidados según sea necesario para garantizar un fuerte apoyo a la escuela. Ver además las Estrategias B y C y las Áreas de Prioridad 3 y 4.
- **Hacer uso del personal de la oficina central para apoyar la capacidad de la escuela para utilizar las autonomías:** La oficina central apoyará a las escuelas para desarrollar su capacidad de uso de las autonomías para mejorar el logro de los estudiantes. Los apoyos de la oficina central serán ajustados basado en el tiempo en la capacidad en aumento de la escuela. Ver además la Estrategia B.
- **Reasignar los ahorros de los costos para el apoyo de la escuela:** A través de la revisión de la oficina central, el distrito identificará también los ahorros de costos potenciales que pueden ser reasignados en apoyo directo del trabajo a nivel de escuela.

**Estrategia E: Organizar sistemas de distrito y estructuras para crear eficiencias y apoyo racionalizado a las escuelas.**

- **Perfeccionar la matrícula de los estudiantes y los procesos de asignación:** El distrito revisará y perfeccionará según sea necesario la matrícula actual y los patrones de asignación de la escuela para garantizar experiencias educativas equitativas para todos los estudiantes en todos los grados en todos los barrios y municipios. Como parte de esta revisión, el distrito examinará los límites actuales de matrícula y patrones de asignación.
- **Examinar las configuraciones del grado y la distribución escolar:** El distrito examinará sus configuraciones de grado actuales, tales como el modelo escolar K-8, para determinar si las estructuras actuales del distrito están bien apropiadas para educar a los estudiantes en todos los niveles de grados. Ver además el Área de Prioridad 2.

- **Analizar y cambiar los sistemas de manejo de información:** El distrito llevará a cabo un análisis de las formas actuales en las que se recopila, informa y utiliza la información en todo el distrito. Como resultado de este análisis, el distrito puede identificar la necesidad de cambiar los sistemas de información existentes o implementar un nuevo sistema de manejo de información que conectará e integrará los sistemas de información existentes del distrito. Ver además Área de Prioridad 1.
- **Auditar la infraestructura de la tecnología:** El distrito llevará a cabo una auditoría para determinar qué tecnología nueva puede ser necesaria para ganar en eficiencias en los sistemas existentes del distrito, tales como recursos humanos, nóminas, y los sistemas de oficina. La auditoría incluirá una revisión de cómo los sistemas existentes pueden ser integrados para mejorar la productividad y el intercambio de información en todo el distrito.
- **Crear una estrategia de tecnología en todo el distrito:** El distrito creará una estrategia de tecnología por todo el distrito que apoye las metas de aprendizaje y enseñanza del mismo. El Receptor convocará a los interesados para que proporcionen aporte y recomendaciones para la estrategia de tecnología. Ver además Área de Prioridad 2.

**Estrategia F: Invertir los recursos del distrito en estrategias que conllevarán a mejorar el logro de los alumnos.**

- **Evaluar y reasignar los recursos del distrito:** HPS evaluará la distribución de los fondos del distrito y reasignará todos los recursos financieros disponibles (del distrito, estado, federales y otros) como sea necesario para apoyar las prioridades de la reestructuración y las escuelas.
- **Otorgarle autonomía a la escuela sobre el uso de los fondos:** El Receptor le puede otorgar a las escuelas flexibilidad sobre todo el uso de los fondos designados para sus escuelas. La flexibilidad puede incluir decisiones sobre modelos de programación y compensación. Ver además Estrategia B.
- **Apoyar a las escuelas para que utilicen los fondos de manera efectiva:** El distrito apoyará a las escuelas para que utilicen los recursos de manera efectiva.
- **Evaluar los sistemas de dirección:** El distrito revisará y racionalizará los sistemas operativos para reducir los costos y mejorar los servicios en todo el distrito.

**Estrategia G: Utilizar las autoridades del Receptor para sentar las bases para una reestructuración exitosa.**

- **Utilizar socios probados:** Para acelerar la mejora, el distrito contratará y colaborará con socios probados---incluyendo escuelas alquiladas, operadores de reestructuración, y organizaciones de dirección de la educación---para apoyar al distrito y los esfuerzos para que las escuelas mejoren.

- **Cambiar las políticas y los contratos del sindicato, incluyendo los Convenios de Negociación Colectiva:** Ciertos cambios inmediatos a las políticas del distrito, contratos del sindicato (incluyendo los Convenios de Negociación Colectiva), y condiciones de trabajo son necesarios para alcanzar las metas del plan de reestructuración. El Receptor debe tener también la capacidad para tratar los problemas según surjan, incluyendo hacer cambios adicionales a los Convenios de Negociación Colectiva para minimizar la rápida mejora del desempeño académico de los estudiantes de Holyoke. El apéndice A contiene cambios que entrarán en vigor a partir de la fecha de publicación del plan de reestructuración y deben ser incorporados en los Convenios de Negociación Colectiva futuros. El Receptor y/o Comisionado, a su criterio, iniciarán las discusiones y procesos como es apropiado de conformidad con G.L. c. 69, s. 1K.
- **Cambiar los contratos de empleo:** Ciertos cambios a los contratos de empleo entre el distrito y empleados individuales son necesarios para alcanzar las metas del plan de reestructuración. El Receptor debe tener la flexibilidad de elegir y retener a los directores de escuelas y otro personal administrativo quienes son líderes efectivos, tienen las habilidades adecuadas, y traen atención y urgencia para implementar los términos del plan de reestructuración. Como resultado, la fecha de cese de todos los contratos de empleo para todos los directores actuales será el 30 de junio del 2016. Asimismo, la fecha de cese de todos los contratos de empleo con todos los demás administradores y otro personal será el 30 de junio del 2016. Esta disposición de cese reemplaza cualquier disposición de contrato en cualquier contrato de empleo individual entre el distrito y cualquier empleado individual. El Receptor puede, a su criterio, extender cualquier contrato de empleo o ejercer las cláusulas de terminación de cualquier contrato.
- **Proporcionar flexibilidad para políticas y procesos de adquisición:** Hasta el punto permisible, el distrito le proporcionará a las escuelas la capacidad para llevar a cabo sus propias adquisiciones, mientras garantice los adecuados controles financieros a nivel de distrito y supervisión.
- **Cambiar los contratos de los vendedores:** Para garantizar que sus recursos apoyen las prioridades identificadas en el plan de reestructuración, HPS revisará los contratos de sus vendedores y limitará, suspenderá, o cambiará aquellos contratos donde sea apropiado.
- **Resolución de Disputa:** HPS utilizarán un proceso de resolución de disputa que valora el aporte de los empleados, permite la resolución justa, rápida y efectiva de las inquietudes de los empleados y garantiza que el Receptor conserve su autoridad sobre todos los componentes del plan de reestructuración. Ver además Apéndice A.



**Estrategia H: Formar la capacidad del comité escolar para mantener el cambio al concluir la sindicatura.**

- **Formar la capacidad del comité escolar:** El Receptor proporcionará actualizaciones regulares al comité escolar sobre la puesta en práctica del plan de reestructuración. Un plan de Desarrollo Profesional (PD) se desarrollará en coordinación con la Asociación de Massachusetts de Comités Escolares el cual se centrará en preparar al comité para resumir sus deberes cuando el distrito haya demostrado suficientes ganancias y haya hecho los cambios necesarios para alcanzar su meta de la administración existente.
- **Reasignar recursos:** El Receptor reasignará el personal del comité según sea necesario para apoyar las iniciativas de la escuela.

## Área de Prioridad 5 Parámetros de Implementación

### **Estrategia A: Reclutar, retener y utilizar los empleados de forma estratégica para guiar y poner en práctica las estrategias de reestructuración del distrito.**

- Para el 1 de diciembre del 2015, el distrito pondrá en práctica una estrategia para identificar y contratar con socios probados para apoyar las escuelas con dificultades.
- Para el 30 de junio del, 2016, el distrito llevará a cabo un sistema de compensación profesional.

### **Estrategia B: Empoderar las escuelas para adaptar las estrategias de reestructuración en sus comunidades escolares y desarrollar y compartir las innovaciones por todo el distrito.**

- Para el 15 de noviembre del 2015, el distrito identificará las autonomías específicas que pueden ser concedidas por el Receptor a las escuelas a través del proceso de desarrollo de planes de funcionamiento escolares.
- Para el 15 de noviembre del 2015, el distrito llevará a cabo un esquema de responsabilidad para evaluar la preparación de las escuelas para utilizar diferentes autonomías concedidas al Receptor.

### **Estrategia C: Maximizar el uso del tiempo para mejorar el logro de los alumnos.**

- Para el 15 de diciembre del 2015, el distrito llevará a cabo el proceso, las plantillas, y las herramientas que los equipos basados en la escuela utilizarán para desarrollar planes de funcionamiento escolares.
- Como parte del proceso de desarrollar planes de funcionamiento escolares, para el 1 de abril del 2016, cada escuela de Holyoke desarrollará un borrador de horario para el año escolar 2016–2017; el Receptor revisará y enmendará o aprobará estos horarios.
- Para el 30 de abril del 2016, será planificada e implementada por lo menos una academia de vacaciones durante el periodo de vacaciones de una escuela.

### **Estrategia D: Diseñar una oficina central que esté estructurada para proporcionar el máximo apoyo y asistencia a las escuelas de Holyoke.**

- Para el 1 de febrero del 2016, al distrito se le hará una revisión de la estructura y funciones de la oficina central, con el objetivo de desarrollar recomendaciones sobre cómo estructurar la oficina central para que apoye mejor a las escuelas para mejorar el logro de los estudiantes.

### **Estrategia E: Organizar sistemas de distrito y estructuras para crear eficiencias y apoyo racionalizado a las escuelas.**

- Para el 1 de mayo del 2016, HPS creará un Plan Tecnológico para el distrito a ser puesto en práctica comenzando el año escolar 2016–2017.

**Estrategia F: Invertir los recursos del distrito en estrategias que conllevarán a mejorar el logro de los alumnos.**

- Para el 1 de febrero del 2016, el distrito llevará a cabo una auditoría financiera y análisis de la estructura de la oficina central para identificar recursos que pueden ser reubicados en las escuelas.

**Estrategia G: Utilizar las autoridades del Receptor para sentar las bases para una reestructuración exitosa.**

- Para el 1 de abril del 2016, el distrito revisará los protocolos municipales de adquisición existentes y determinará cualquier circunstancia en las cuales las escuelas pueden llevar a cabo sus propias adquisiciones. Si hay cualquier circunstancia en las cuales las escuelas pueden llevar a cabo sus propias adquisiciones, el distrito proporcionará la orientación pertinente y la ayuda técnica a las escuelas para el 1 de mayo del 2016.

**Estrategia H: Formar la capacidad del comité escolar para mantener el cambio al concluir la sindicatura.**

- Para el 30 de junio del 2016, el distrito trabajará con la Asociación de Massachusetts de Comités Escolares para crear un plan de Desarrollo Profesional (PD) para el comité escolar para próximos años escolares.

## **Componentes Legales del Plan de Reestructuración**

Esta sección sirve para destacar cómo el plan de reestructuración trata a los subgrupos de estudiantes específicos y las esferas programáticas identificadas en G.L. c. 69, § 1K(c).

Los secretarios de salud y servicios humanos, seguridad pública, trabajo, y desarrollo de la plantilla y otro estado aplicable y servicio local social, salud y funcionarios de bienestar infantil coordinarán con el Secretario de Educación y el Comisionado sobre la puesta en práctica de estrategias relacionadas con los incisos del 1–3 a continuación, sujeto de apropiación.

### **(1) Pasos para tratar el servicio social y las necesidades de salud de los estudiantes y sus familias con el objetivo de ayudar a los estudiantes a llegar y permanecer en la escuela listos para aprender.**

El distrito tiene múltiples sociedades con organizaciones de servicio de salud del área, universidades, y agencias estatales locales tales como el Departamento de Salud Pública para proporcionar servicios de salud directos, programas de prevención, e información de salud a los estudiantes y sus familias. El distrito revisará sus sociedades existentes con el objetivo de coordinar servicios de salud, prevención, y actividades de investigación que tienen lugar en todo el distrito, en todos los niveles de grado.

Actualmente el distrito trabaja con proveedores externos para ofrecer psicoterapia basada en la escuela en sus instalaciones, ajustada a las necesidades individuales de los estudiantes. El distrito garantizará que los estudiantes reciban chequeos de salud mental necesarios y servicios y orientación familiar como es apropiado. El distrito mejorará su coordinación de proveedores de servicios de salud y salud mental del exterior para maximizar el acceso de estudiantes y familia. El hecho de proporcionar servicios de salud y salud mental in situ está diseñado para reducir autorizaciones para retirarse a citas externas y aumentar la asistencia de los estudiantes, y para proporcionar acceso aumentado a los servicios necesarios.

Además el distrito refinará sus procesos para remitir estudiantes y familias a proveedores de servicios sociales según sea necesario. Por ejemplo, el distrito agregará relaciones con agencias externas, incluyendo agencias estatales tales como el Departamento de Niños Y Familias (DCF) y las sociedades desarrolladas a través de HELI, para acceder y revisar sus protocolos actuales para remitir a los estudiantes y familias a fuentes de servicio social de la comunidad.

Ver además Área de Prioridad 3.

**(2) Pasos para mejorar o expandir los servicios de bienestar infantil y según sea apropiado, servicios para hacer cumplir la ley en la comunidad, para fomentar un ambiente de aprendizaje seguro.**

El enfoque del distrito en construir una cultura de altas expectativas académicas y conductuales será central para su capacidad para fomentar ambientes de aprendizaje seguros en todo el distrito. Además de desarrollar las sociedades del distrito con el bienestar infantil y organizaciones encargadas de hacer cumplir la ley--- e incorporar a estos socios a través de su trabajo---ayudará a fortalecer la cultura por la cual el distrito está trabajando para crear. El distrito reconoce que estos socios deben estar involucrados en el trabajo en las primeras etapas del entorno cultural para identificar problemas con la seguridad y el cumplimiento de la ley.

El distrito ha dirigido el uso de un protocolo de justicia reconstituyente en la Escuela Secundaria de Holyoke. El distrito está comprometido a analizar los éxitos y retos del producto piloto hasta la fecha para determinar si este protocolo ha reducido las conductas problemáticas de los estudiantes. Si se muestra que el programa es efectivo, el distrito determinará cómo este puede expandir el producto piloto a escuelas adicionales, a niveles de grado diferentes. Algunos orientadores de las escuelas de Holyoke K-8 ya han participado en una capacitación de justicia reconstituyente.

Los educadores y otro personal utilizarán información para evaluar el clima escolar, los apoyos de los estudiantes, y otros factores que afectan las condiciones para aprender en las escuelas. Tener información fácilmente accesible que puede ser agrupada y analizada con facilidad le permitirá al distrito identificar tendencias y tratar cualquier problema de seguridad y bienestar infantil en las primeras etapas.

Además, el distrito trabajará conjuntamente con agencias locales encargadas de hacer cumplir la ley como es apropiado para garantizar que todas las escuelas HPS sean lugares seguros para que los estudiantes aprendan y para que los educadores trabajen. En el año escolar 2015-2016, trabajando con el Departamento de Policía de Holyoke, el distrito garantizará que haya oficiales capacitados en función en ambas escuelas secundarias, durante las horas escolares y en eventos con sede en la escuela. Además el distrito agregará sus sociedades existentes con el DNF, el Departamento de Libertad Condicional y el Tribunal de Menores.

El compromiso del distrito para desarrollar un Centro de Asesoramiento a la Familia garantizará también que las familias tengan acceso a información sobre estos asesoramientos.

Ver además Área de Prioridad 3.

### **(3) Pasos para mejorar los servicios del desarrollo de la plantilla proporcionados a los estudiantes en el distrito y a sus familias con el objetivo de proporcionarles a estudiantes y familias habilidades de empleo valiosas y oportunidades**

Ya que el distrito fue ubicado en el estatus de logro crónico por debajo de lo esperado (Nivel 5), muchos interesados han venido a ofrecerse para apoyar el trabajo de la sindicatura y para discutir el impacto de los esfuerzos de la reestructuración del distrito en la plantilla y el ramo de Holyoke. Funcionarios municipales, organizaciones de la comunidad, negocios locales, organizaciones regionales, y agencias estatales todas reconocen la necesidad de los estudiantes y familias de Holyoke de prepararse para participar del todo en la economía a medida que crezca.

Un componente importante de la reestructuración del distrito será rediseñar su enfoque a la educación secundaria, centrándose en desarrollar múltiples vías académicas y técnicas para las carreras universitarias. HPS aprovechará al máximo los valores de ambas HHS y Dean, así como los recursos de instituciones locales de educación superior y el sistema de desarrollo del personal de la región, para crear un enfoque integrado y completo para la preparación para la universidad y la carrera. En el otoño del 2015, el distrito convocará a un Grupo de Trabajo de Rediseño de la Educación Secundaria para hacer recomendaciones para opciones de rediseño para la puesta en práctica en el año escolar 2016–2017.

Más importante, el distrito comenzará a proporcionarles a los estudiantes orientación para la universidad e información sobre la carrera y actividades en la escuela secundaria. Utilizando las recomendaciones del Grupo de Trabajo de Rediseño de Educación Secundaria, HPS apoyará mejor a sus estudiantes en los grados intermedios; el grupo puede proporcionar recomendaciones sobre temas tales como: la creación de una academia del 9 grado, programación de verano para estudiantes en riesgo, modelos para orientación y apoyo del profesor para la graduación, implementación de ILPs, actividades de exploración de la carrera para estudiantes de 9 grado, y orientación de la escuela secundaria para todos los estudiantes de 9 grado.

En el año escolar 2015–2016, el distrito les dará un nuevo ímpetu a los comités de orientación en Dean, los cuales traen la pericia de profesionales del exterior para interactuar con ambos el personal y los estudiantes en la escuela. El comité de orientación en toda la escuela será reconstituido, y comités de orientación de programas específicos serán creados. El aporte y la orientación recibida de expertos laboriosos serán utilizados para garantizar que los programas de Dean sean efectivos preparando a los estudiantes para la carrera después de la graduación. El distrito está comprometido con proporcionar oportunidades adicionales para que los estudiantes de la Escuela Secundaria de Holyoke aprendan más sobre una variedad de vías de

carreras y oportunidades. Además el distrito proporcionará información adicional sobre la universidad y la orientación de los estudiantes en ambas escuelas secundarias de Holyoke. Esto puede incluir visitas al campo de las áreas de las universidades, ferias de información in situ en el distrito, y seminarios sobre la aplicación y procesos de ayuda financiera.

Ver además Área de Prioridad 2.

Además el distrito está planificando crear una Universidad de Padres, ofreciendo cursos y seminarios que ayudarán a las familias de Holyoke a desarrollar las habilidades de su personal. Las ofertas pueden incluir temas sobre la formación de habilidades tales como inglés como Segundo Idioma, u oportunidades sobre búsqueda de empleo tales como formar habilidades para la entrevista. El distrito revisará sus sociedades existentes con organizaciones de desarrollo del personal para determinar donde las remisiones y las oportunidades de evento pueden expandirse (por ejemplo, ferias de carreras, acceso a la publicación de empleos). El Centro de Asesoramiento de la Familia planificado del distrito será un recurso importante para conectar a las familias con las oportunidades de desarrollo del personal así como las remisiones.

Ver además Área de Prioridad 3.

#### **(4) Pasos para tratar las brechas de logro para el dominio limitado del inglés, educación especial y estudiantes de bajos ingresos**

El distrito continuará trabajando en conjunto con agencias socias locales y estatales para garantizar que las necesidades de los estudiantes sean satisfechas de modo que puedan centrarse en la escuela. Por ejemplo, el distrito unirá sus sociedades existentes con la Oficina Ejecutiva de la Vivienda y Desarrollo Económico y el Departamento de la Vivienda y Desarrollo Comunitario para proporcionar información sobre la vivienda a las familias en las escuelas de la comunidad de servicio completo de Holyoke. El distrito continuará aumentando sus programas de servicio de alimentación que ayudan a los estudiantes necesitados, tales como sus programas de desayuno en el aula y comidas de verano y su programa de mochila de fin de semana para distribución de alimentos.

Ver además Área de Prioridad 3.

Aunque el distrito se esfuerza por una instrucción de alta calidad en todas las aulas, para todos los estudiantes, es particularmente importante que los aprendices del idioma inglés (ELLs) y los estudiantes con discapacidades tengan maestros que tengan habilidades para satisfacer sus diversas necesidades. El distrito facilitará oportunidades de aprendizaje profesional para

fortalecer las capacidades de los educadores para proporcionar una instrucción de alta calidad y apoyo específico a los estudiantes, y trabajarán con ESE para garantizar que los educadores de contenido básico estén capacitados y reciban sus avales en Instrucción del Inglés Protegida (SEI).

El distrito fortalecerá el programa académico para aprendices del idioma inglés (ELL) en todos los grados, garantizando que su programa fomente la adquisición rápida del idioma inglés y el crecimiento académico. Las vías para apoyar la formación de niveles más altos de dominio del inglés en cada escuela minimizarán la posibilidad de permanecer capacitándose por un largo periodo en ELL permaneciendo en el programa más de seis años durante el tiempo de los estudiantes en la escuela. Además el distrito revisará sus planes de estudio, evaluaciones, y estrategias de instrucción para garantizar que sean totalmente efectivas para los ELLs. El distrito está comprometido en garantizar que todos sus educadores estén preparados para enseñar ELL, incluyendo a través de ofertas de avales de cursos SEI, y controlarán la instrucción para garantizar que estas estrategias sean puestas en práctica de forma correcta.

Con el objetivo de identificar mejores prácticas, contradicciones, y lagunas relacionados con la facilitación de servicios de educación especial a estudiantes con IEPs, el distrito llevará a cabo una revisión de las políticas, procedimientos, y prácticas que actualmente están en vigor para sus programa de educación especial; esta revisión traerá como resultado recomendaciones para los pasos de acción para tratar cualquier brecha en las áreas de reto. Los estudiantes tendrán oportunidades en aumento para recibir tiempo de instrucción de calidad en entornos incluidos. Además el distrito aumentará el tiempo de los educadores y de los facilitadores de servicio directo dedicado al servicio directo de los estudiantes.

Ver además Área de Prioridad 1.

#### **(5) Programas de aprendizaje del idioma inglés alternativos para aprendices del idioma inglés**

El distrito ya consta de un programa de idioma compartido en la Escuela Metcalf; en el año escolar 2015–2016, ese programa piloto continuará, expandiendo la oferta de idioma compartido para incluir el kindergarten y el primer grado. El distrito evaluará la efectividad del programa de idioma compartido en Metcalf para determinar si es un modelo ejemplar de educación en idioma compartido. Durante el año escolar 2015–2016, el distrito tomará una determinación sobre los futuros parámetros del programa.

Durante el año escolar 2015–2016, el distrito investigará modelos de programas alternos de ELL que puedan formar el bilingüismo y la doble alfabetización para sus estudiantes. El distrito explorará modelos posibles en el año escolar 2015–2016 para determinar cuál de estos



modelos puede poner en práctica comenzando el año escolar 2016–2017. Modelos potenciales pueden incluir un programa para los recién llegados y un programa bilingüe de mantenimiento. Durante el año escolar 2015–2016, el distrito evaluará su información interna sobre sus estudiantes recién llegados para determinar si los servicios diferentes y/o en aumento son necesarios y desarrollar un plan para posteriormente ayudar a estos estudiantes en el año escolar 2016–2017 y más adelante.

Ver además Área de Prioridad 1.

**(6) Un presupuesto para el distrito que incluye cualquier fondo adicional a ser suministrado por la Mancomunidad, el gobierno federal y otras fuentes**

El presupuesto del Año Fiscal 2016 fue adoptado por la Junta de la Ciudad de Holyoke en junio del 2015.

Ver además el Apéndice C.

## **Apéndice A: Cambios necesarios de contrato y pólizas**

### **SECCIÓN 1: TÉRMINOS NECESARIOS PARA CONVENIO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

De conformidad con G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor deben crear un plan de reestructuración con la intención de maximizar la rápida mejora del logro académico de los estudiantes del distrito. El Comisionado y el Receptor tomarán todas las medidas necesarias para apoyar las metas del plan de reestructuración. Entre otras cosas, el comisionado y el Receptor pueden expandir, alterar o reemplazar las ofertas del plan de estudios y programa del distrito, o de una escuela en el distrito; reasignar los usos del presupuesto existente del distrito; suministrar fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaja en una escuela de bajo logro o de bajo logro crónico con el objetivo de atraer o retener maestros o administradores altamente calificados, o recompensar a los administradores o maestros que trabajan en distritos de bajo logro crónico que hayan alcanzado las metas anuales en el plan de reestructuración; aumentar el día o año escolar o ambas de las escuelas del distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o Convenio de Negociación Colectiva en el distrito; añadir el pre-kindergarten y el día completo kindergarten, si el distrito ya no tiene las clases; limitar, suspender, o cambiar las políticas o prácticas de uno o más distritos, como aquellas políticas o prácticas relacionadas con las escuelas de bajo logro en el distrito; proporcionar el desarrollo profesional arraigado en el trabajo para los maestros del distrito; proporcionar oportunidades en aumento para el tiempo de planificación del maestro y la colaboración enfocada en mejorar la instrucción del estudiante; establecer un plan para el desarrollo profesional para los administradores en el distrito; y establecer medidas para garantizar una continua alta pericia de los maestros alineando los siguientes procesos con el núcleo común del conocimiento profesional y la habilidad: contratación, introducción, evaluación del maestro, desarrollo profesional, ascenso del maestro, cultura escolar, y estructura organizativa.

Actualmente, los ocho (8) acuerdos de trabajo colectivo del distrito han caducado. Los términos resumidos a continuación son necesarios para la exitosa implementación del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios a las políticas del distrito, acuerdos, reglas de trabajo, y cualquier práctica o política de conformidad con los Convenios de Negociación Colectiva caducos. Estos términos entrarán en vigor como en la fecha de publicación del plan de reestructuración y deben estar incluidos en cualquier Convenio de Negociación Colectiva. El Receptor proporcionará un resumen de estos cambios a cada líder del sindicato aproximadamente para el 30 de octubre del 2015. El Receptor se reserva el derecho de hacer cambios adicionales a los Convenios de Negociación Colectiva según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los Convenios de Negociación Colectiva será

interpretado para limitar los derechos del Receptor y/o Comisionado ya que son dispuestos en G.L. c. 69, §1K.

Estos términos sustituirán cualquier disposición contraria de los Convenios de Negociación Colectiva del distrito o cualquier política o práctica pre existente del comité del distrito o la escuela, excepto que las disposiciones en el Plan de Reestructuración de Morgan (incluyendo su Apéndice A) se mantendrá en vigor. Los términos reflejan cambios obligatorios a las políticas del distrito, acuerdos, reglas de trabajo y cualquier práctica o política, y son implementados de conformidad con G.L. c. 69, § 1K. Las disposiciones del Convenio de Negociación Colectiva que sean contradictorias con o de otra forma no apoyen las metas del plan de reestructuración son suspendidas.

### **I. Receptor**

De conformidad con G.L. c. 69, § 1K, al Receptor de las Escuelas Públicas de Holyoke se le confieren todos los poderes del encargado del comité escolar. Dondequiera que se haga referencia en el Convenio de Negociación Colectiva al “comité escolar” o al encargado,” será interpretado como el “Receptor.”

### **II. Derechos de Administración**

Nada contenido en los Convenios de Negociación Colectiva será interpretado para limitar los derechos del Receptor y/o Comisionado como lo estipula G.L. c. 69, § 1K.

### **III. Toma de Decisiones Basado en la Escuela**

El Receptor determinará qué autonomías él le concederá a distritos escolares individuales. A través de un proceso de toma de decisiones basado en la escuela, las escuelas crearán planes de funcionamiento escolares anuales tratando esas autonomías que le han sido otorgadas a la escuela, sujeto a la aprobación del Receptor.

### **IV. Sistema de Compensación Profesional**

Durante el año escolar 2015-2016, el Receptor desarrollará un nuevo sistema de compensación profesional, el cual será puesto en práctica después de la consulta con el sindicato, y el cual contendrá una vía de carrera la cual compensará a los empleados basado en la efectividad individual, el crecimiento profesional, y el crecimiento académico del estudiante, y el cual puede permitir variaciones basadas en la escuela.

Los maestros, desde el interior y el exterior de las Escuelas Públicas de Holyoke, pueden ser también elegibles para servir en las academias de vacaciones. El servicio de los maestros en la academia de vacaciones será pagado con un estipendio que estará sujeto a impuestos y/o

impuestos que se pagan directamente al gobierno, no serán añadidos al salario básico y no será contado al salario con propósitos de cálculo para la jubilación.

El Receptor puede revisar y ajustar el salario de un empleado individual con el objetivo de atraer o retener un empleado altamente calificado, o cuando por el contrario él determine que tal ajuste es para el mejor beneficio del distrito.

## **V. Tiempo d Enseñanza y Aprendizaje**

### **Obligaciones Profesionales**

Los maestros y otro personal profesional deben dedicar cualquier tiempo que sea necesario para lograr y mantener una educación de alta calidad en las Escuelas Públicas de Holyoke. Por ejemplo, a menos que sea disculpado formalmente, los maestros y otro personal profesional deberán participar en todas las funciones regulares de la escuela durante o fuera del día escolar normal, incluyendo reuniones de la facultad, conferencias de padres, reuniones de departamento, reuniones del plan de estudio, graduaciones, y otras actividades similares. Además se les dará tiempo regular de preparación durante su semana laboral. Tal tiempo preparatorio puede incluir turnos de planificación comunes y desarrollo profesional.

### **Horarios Escolares**

Para el año escolar 2015–2016, continuarán los horarios escolares diarios actuales excepto que sea aprobado o requerido por el Receptor. El Receptor puede aprobar cualquier plan sólido de una escuela para extender el tiempo de aprendizaje para el año escolar 2015–2016, incluyendo planes para tiempo extendido para el Nivel 4 o 5 de las escuelas.

Comenzando con el año escolar 2016–2017, cada programa de instrucción primaria y secundaria deberá ser de un mínimo de 1330 horas por año escolar.

Durante el año escolar 2015–2016, cada director estará inmerso en un proceso de planificación que involucre a la facultad y al personal, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario para el año escolar 2016–2017 basado en las necesidades de los estudiantes y en las ventajas de la escuela y la comunidad. Cada plan tratará cómo el tiempo de aprendizaje ayudará a (1) alto éxito académico, especialmente a través del apoyo personalizado y el aprendizaje; (2) una educación completa que proporcionará un amplio y rico día escolar incluyendo artes del idioma inglés, matemática, ciencia, estudios sociales, arte, música, drama, tecnología, deportes, y aprendizaje socio/emocional; y (3) más tiempo para que los maestros colaboren, usen la información sobre los estudiantes, y

desarrollen su práctica. Los planes deben ser creativos respecto al uso de las tecnologías de la instrucción, horarios escalonados de los maestros, academias de vacaciones, programas de aprendizaje y enriquecimiento de verano, y socios externos. Cada plan debe tratar oportunidades para incorporar a los socios de la comunidad y los recursos y debe incluir un plan apropiado y sostenible sobre las responsabilidades del maestro y el personal, las horas y la compensación. Cada plan debe incluir un mínimo de 10 días de desarrollo profesional, el cual puede ser ofertado en días completos o incrementos de tiempo más cortos, haciendo un total de por lo menos 10 días.

El director recomendará el plan para el Receptor después de la consulta con la facultad y con el personal de la escuela. El Receptor puede necesitar cualquier excepción razonable a estas disposiciones y puede requerir cambios en cualquier plan para servir mejor a los intereses de los estudiantes. Los planes serán aprobados a discreción del Receptor.

### **Calendario Escolar**

El Receptor establecerá el calendario escolar todos los años. El Receptor puede aprobar y alternar el calendario a solicitud del director de la escuela, si el director y el Receptor determinan que el calendario alternativo es para el mayor beneficio de los estudiantes de la escuela.

## **VI. Evaluación**

### **Sistema de Evaluación del Educador**

Los educadores y administradores serán evaluados de acuerdo con el sistema de modelo del Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts como lo adapte el Receptor.

El Receptor desarrollará y pondrá en práctica procesos de evaluación para todo el otro personal del distrito.

El sistema de evaluación del educador de HPS y las herramientas de evaluación HPS para otro personal incluirán una "Revisión del Receptor". La Revisión del Receptor será un proceso justo y acelerado para garantizar que los maestros, administradores, y otro personal de interés estén identificados y sean responsables. Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor llevará a cabo una rápida revisión de los educadores en Planes de Crecimiento Dirigidos, y los educadores y otro personal en Planes de Mejora, y aquellos empleados de otro modo identificados como de bajo desempeño. Los maestros, administradores y otro personal cuyo desempeño se determine sea insatisfactorio después de recibir respuesta y una oportunidad

para mejorar serán despedidos. Los maestros, administradores, y otro personal cuyo desempeño se determine que necesita mejorar serán ubicados en un plan apropiado.

## **VII. Dotación de Personal**

Para llenar las plazas, los directores tienen la autoridad de seleccionar al mejor personal calificado de ambos, candidatos internos y externos sin tener en cuenta la antigüedad. El Receptor puede adoptar cualquier procedimiento(s) que él determine apropiado para llenar las vacantes.

El Receptor tiene el derecho de despedir maestros debido a reducciones en el personal laboral o reorganizaciones como resultado de la disminución de la matrícula u otras razones relacionadas con el presupuesto o de funcionamiento. El Receptor establecerá los criterios de selección para los despidos de maestros y otro personal. Tales criterios de selección pueden incluir, pero no se limitan a calificaciones, licencia, historia laboral, múltiples métodos de aprendizaje de los estudiantes, necesidad de funcionamiento, y los mejores intereses de los estudiantes. Donde todos los demás factores sean iguales, la antigüedad puede ser usada como un factor decisivo. El Receptor puede adoptar cualquier procedimiento(s) que él determine apropiado en caso de una reducción en el personal laboral.

El Receptor tiene el derecho de reasignar educadores y otro personal, incluyendo aquellos que han sido desplazados de sus posiciones. Después de la discusión con el educador afectado o miembro del personal, el educador o miembro del personal puede ser asignado para cualquier plaza abierta para la cual él o ella están calificados. Si el educador o miembro del personal no es asignado a un puesto que parezca bien mutuamente, el Receptor le asignará al educador o al miembro del personal una plaza para la cual él/ella estén calificados. Tal asignación puede incluir apoyo instructivo, sustitución de enseñanza, o tareas administrativas. Si no hay disponible ninguna plaza que mutuamente les parezca bien, el Receptor puede despedir al educador u otro personal. El Receptor puede adoptar cualquier procedimiento(s) que considere apropiado en la asignación/reasignación de educadores u otro personal.

El Receptor puede formular descripciones de empleos, deberes, y responsabilidades para cada una y todas las plazas en el distrito.

Se espera que todo el personal de HPS esté involucrado en una variedad de actividades educativas y administrativas que son necesarias para cumplir la misión del distrito.

El Receptor puede externalizar trabajo en su totalidad o de forma parcial, puede transferir el trabajo de la unidad de negociación, y puede contratar y emplear personal a tiempo parcial.

El Receptor puede crear plazas administrativas no tradicionales con el objetivo de operar el distrito eficientemente. Tales plazas no serán cubiertas por cualquier Convenio de Negociación Colectiva del distrito.

El Receptor puede cambiar los horarios de trabajo para todas las unidades de negociación para reflejar el tiempo en que las escuelas están en sesión y las oficinas están abiertas.

### **VIII. Despidos**

En las escuelas declaradas con bajo logro o de bajo logro crónico, los maestros con estatus de maestros profesionales y todo el personal que represente al distrito quienes hayan terminado su periodo de prueba pueden ser despedidos por una buena causa.

### **IX. Quejas y Arbitraje**

#### **Resolución de Disputa:**

Cualquier disputa sobre la aplicación, significado o interpretación de una acción tomada por el Receptor/HPS en formular, implementar, o aplicar cualquier componente del plan de reestructuración estará sujeto al siguiente procedimiento de resolución de disputa, el cual será el proceso exclusivo disponible para resolver la disputa.<sup>27</sup> Por consiguiente, las disposiciones de los artículos sobre quejas y arbitraje de los Convenios de Negociación Colectiva son suspendidos y/o modificados relativos a tales disputas.

#### **Paso 1**

- El empleado puede traer un asunto al director/jefe de departamento por escrito dentro de cinco (5) días naturales de la ocurrencia del evento que dio origen al asunto. El empleado debe plantear específicamente la solución deseada.
- El empleado puede estar representado por un sindicato representativo en cualquier fase del proceso de solución de la disputa.
- Dentro de 5 días naturales de recibir el asunto, el director/jefe de departamento debe reunirse con el empleado para discutirlo.

---

<sup>27</sup> Este proceso de solución de disputa no se aplica a disputas relacionadas con el despido de un maestro con estatus de maestro profesional. Esos disputos serán gobernados por el proceso de arbitraje establecidos en G.L. c. 69, § 1K(d), o G.L. c. 71 § 24, como apropiado.

- Dentro de 5 días naturales de la reunión, el director/jefe de departamento debe publicar una decisión por escrito para el empleado.

## **Paso 2**

- Si el empleado no está satisfecho con la solución publicada por el director/jefe de departamento, ella/él puede llevar el asunto a un ejecutivo superior de HPS, designado por el Receptor, por escrito dentro de 5 días naturales de recibir la decisión del director/jefe de departamento.
- Dentro de 5 días naturales de recibir el asunto, el ejecutivo de HPS se reunirá con el empleado para discutir el asunto.
- Dentro de 5 días naturales de la reunión, el ejecutivo superior publicará una decisión por escrito para el empleado.

## **Paso 3**

- Si el empleado no está satisfecho con la solución publicada por el ejecutivo superior de HPS, ella/él pueden traer el asunto al Receptor (o su designado, si aplica) por escrito dentro de 10 días naturales de recibir la anterior decisión.
- Dentro de 10 días naturales de recibir el asunto, el Receptor o su designado deberá reunirse con el empleado para discutir el asunto.
- Dentro de 10 días naturales de la reunión, el Receptor deberá publicar una decisión por escrito para el empleado, la cual será final y que hay que cumplir.

## **Disposiciones Generales**

- El fracaso del empleado de progresar con la queja al próximo nivel dentro del periodo de tiempo se considerará como la aceptación de la anterior respuesta a la queja.
- El Receptor puede suspender los periodos de tiempo por escrito con el sindicato.

Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor desarrollará un proceso de solución de disputa que será aplicable a disputas distintas a aquellas relacionadas con la aplicación, significado, o interpretación de una acción tomada por el Receptor/HPS en formular, implementar o administrar cualquier componente del plan de reestructuración. Antes de la implementación del proceso de solución de disputa, el actual sistema de queja y arbitraje permanecerá en vigor para otras disputas.



## **X. Tratamiento de Nuevos Problemas**

Cualquier cambio que el Receptor considere necesario para maximizar la rápida mejora del desempeño académico de los estudiantes de Holyoke puede ser puesto en práctica después de un periodo de consulta de diez días con el sindicato apropiado. Estos cambios pueden ser implementados a discreción del Receptor, en concordancia con G.L. c. 69, s. 1K.

## **XI. Prácticas Existentes en el Distrito**

El Receptor puede implementar cambios de conformidad con el plan de reestructuración no obstante cualquier política existente del distrito, "práctica pasada," cartas complementarias, o acuerdos extra-contractuales. En la medida que un Convenio de Negociación Colectiva codifique y/o incorpore las políticas o prácticas existentes, tales disposiciones son suspendidas.

## **SECCIÓN 2: CAMBIOS NECESARIOS A LOS CONTRATOS DE EMPLEO**

Ciertos cambios a los contratos de trabajo entre el distrito y los empleados individuales son necesarios para alcanzar las metas del plan de reestructuración. El Receptor debe tener la flexibilidad para elegir y retener a directores y otro personal administrativo que sean líderes efectivos, tengan las habilidades apropiadas, y traigan atención y urgencia para implementar los términos del plan de reestructuración. Por consiguiente, la fecha de terminación de todos los contratos de empleo para todos los directores actuales es cambiado al 30 de junio del 2016. Asimismo, la fecha de terminación para todos los contratos de empleo con todos los administradores y cualquier miembro del personal con contratos individuales es cambiado al 30 de junio del 2016. El Receptor puede, a su criterio, extender cualquiera de dichos contratos de trabajo o ejercer la cláusula de terminación de cualquier contrato. El cambio de fechas de terminación reemplaza cualquier disposición contraria en cualquier contrato de trabajo individual entre el distrito y un empleado individual.

## **SECCION 3: CAMBIOS NECESARIOS A OTROS CONTRATOS**

El distrito debe garantizar que su uso de todos los recursos traiga como resultado el aumento del aprendizaje del estudiante. El distrito restringirá los gastos que no apoyen de forma directa a las prioridades identificadas en el plan de reestructuración, y reasignará los fondos y las plazas del personal para un uso más productivo. Por ejemplo, hasta el punto permisible, el distrito le concederá a las escuelas la capacidad de llevar a cabo sus propias adquisiciones, mientras garantiza los adecuados controles financieros a nivel de distrito y supervisión. Asimismo, garantizar que sus recursos apoyen las prioridades identificadas en el plan de reestructuración, HPS revisará sus contratos de ventas y limitará, suspenderá, o cambiará esos contratos donde sea apropiado.

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
<b>(1) Asistencia de los estudiantes, tasas de permisos y tasas de exclusión</b>	Tasa de asistencia (Aumento)	92	92	93	94	
	Porcentaje de estudiantes con ausencias crónicas (10% o más) (Disminución)	29	26	24	22	
	Tasa de suspensión fuera de la escuela (Disminución)	13	11	10	9	
	Tasa de suspensión dentro de la escuela (Disminución)	6	5	5	4	
	Porcentaje de estudiantes suspendidos más de 10 días (Disminución)	2	1	1	1	Acumulativo; reemplaza la tasa de exclusión
	Tasa de Permisos de salida (Disminución) *	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; los datos anteriores del distrito no están disponibles
<b>(2) Seguridad de los estudiantes y disciplina</b>	Incidentes Interpersonales (Disminución) **	616	565	513	462	
	Incidentes con armas (Disminución)	24	22	20	18	
	Incidentes de posesión/utilización/intención de vender sustancias (Disminución)	71	65	59	53	
	Incidentes de robo/vandalismo (Disminución)	99	91	83	74	

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
<b>(3) Promoción de estudiantes y tasas de deserción escolar</b>	Tasa de retención grado 9 (Disminución)	16	14	13	12	
	Tasa de deserción escolar - Global (Disminución)	6	6	5	5	
	Tasa de deserción escolar - Estudiantes con Necesidades Especiales (Disminución)	7	7	6	5	
<b>(3b) Tasas de graduación</b>	Tasa de graduación en cuatro años - Estudiantes con Necesidades Especiales (Aumento)	56	59	63	67	
	Tasa de graduación en cuatro años - Global (Aumento)	60	64	67	70	
	Tasa de graduación en cinco años - Estudiantes con Necesidades Especiales (Aumento)	56	59	63	67	
	Tasa de graduación en cinco años - Global (Aumento)	58	62	65	69	

Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2014-2015 Base	SY 2015-2016 Objetivo	SY 2016-2017 Objetivo	SY 2017-2018 Objetivo	Notas
<b>(4) Desempeño estudiantil en el Sistema de Evaluación y Comprensión Global de Massachusetts;</b> <b>(5) Progreso en áreas de bajo rendimiento académico;</b> <b>(6) Progreso entre los subgrupos de estudiantes, incluyendo a los estudiantes de familias con bajos ingresos, como se define en el capítulo 70, los estudiantes que están aprendiendo Inglés (EAI) y los estudiantes con discapacidades;</b> <b>(7) Reducción de la brecha de rendimiento entre los diferentes grupos de estudiantes</b>	Índice de rendimiento en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Global (Aumento) ***	65	68	71	74	
	Índice de rendimiento en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	61	64	67	71	
	Índice de rendimiento en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Aumento)	51	55	59	63	
	Índice de rendimiento en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	48	52	56	61	
	Índice de rendimiento en Matemáticas - Global (Aumento)	57	61	65	68	
	Índice de rendimiento en Matemáticas - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	54	57	61	65	
	Índice de rendimiento en Matemáticas - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Aumento)	45	49	54	59	
	Índice de rendimiento en Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	42	47	52	57	
	Índice de rendimiento en Ciencias - Global (Aumento)	58	61	65	68	
	Índice de rendimiento en Ciencias - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	53	57	61	65	

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en ELA (Artes del Idioma Inglés) MCAS - Global (Disminución)	27	25	23	20	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en ELA (Artes del Idioma Inglés) MCAS - Estudiantes con necesidades especiales (Disminución)	31	28	26	23	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en ELA (Artes del Idioma Inglés) MCAS - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Disminución)	41	38	35	31	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en ELA (Artes del Idioma Inglés) MCAS - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	51	46	42	38	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Matemáticas - Global (Disminución)	38	35	31	28	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Matemáticas - Estudiantes con necesidades especiales (Disminución)	42	39	35	32	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Matemáticas - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Disminución)	53	48	44	40	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	62	57	51	46	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Ciencias -Global (Disminución)	35	32	29	26	
	Porcentaje de Advertencia/Reprobado en el MCAS en Ciencias - Estudiantes con necesidades especiales (Disminución)	40	37	34	30	

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
	Porcentaje MCAS Avanzado en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Global (Aumento)	5	5	6	7	
	Porcentaje MCAS Avanzado en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	2	2	3	3	
	Porcentaje MCAS Avanzado en Matemáticas - Global (Aumento)	8	9	10	12	
	Porcentaje MCAS Avanzado en Matemáticas - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	5	5	6	7	
	Porcentaje MCAS Avanzado en Ciencias - Global (Aumento)	3	4	4	5	
	Porcentaje MCAS Avanzado en Ciencias - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	1	2	2	2	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Global (Aumento)	43	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	41	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Aumento)	43	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ELA (Artes del Idioma Inglés) - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	33	51	51	51	

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
	Promedio de los percentiles de progreso académico en Matemáticas - Global (Aumento)	40	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en Matemáticas - Estudiantes con necesidades especiales (Aumento)	40	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en Matemáticas - Estudiantes que están aprendiendo Inglés (Aumento)	37	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	35	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ACCESS para EAI en ACCESS - Todos los EAI (Aumento)	46	51	51	51	
	Promedio de los percentiles de progreso académico en ACCESS para EAI en ACCESS - EAI de largo plazo (Aumento)	34	51	51	51	

Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2014-2015 Base	SY 2015-2016 Objetivo	SY 2016-2017 Objetivo	SY 2017-2018 Objetivo	Notas
<b>(8) Adquisición y dominio de las habilidades del siglo 21 en los estudiantes</b>	Porcentaje de estudiantes graduados de secundaria que cumplen con los requerimientos de MassCore (Aumento)	22	25	29	32	Los datos base serán actualizados en otoño de 2015 para incluir a los graduados de verano
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas para después de clase, etc.) en los grados 6-8****	0	13	25	38	
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas para después de clase, etc.) en los grados 9-12****	10	21	32	43	
<b>(9) Desarrollo de la preparación universitaria, incluso en los niveles de primaria y secundaria</b>	Porcentaje de estudiantes de secundaria que tienen al menos una experiencia universitaria temprana en la secundaria (incluye aprobar exámenes) (Aumento)	16	22	27	33	
	Porcentaje de estudiantes que han alcanzado el puntaje de referencia en evaluaciones PSAT para la preparación universitaria (Aumento)	5	13	20	28	
	Porcentaje de estudiantes que están "en buen camino para graduarse a tiempo" según dicta el distrito	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; se actualizará en el plan para la primavera de 2016



<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
<b>(10) Participación de los padres y la familia</b>	Porcentaje de familias, incluyendo a las familias cuya lengua materna no es el Inglés, que informaron que tienen oportunidades de saber cómo apoyar el aprendizaje de su hijo en casa	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de familias que informaron sentirse bienvenidas cuando visitan la escuela de su hijo	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de familias que informaron recibir respuesta de la oficina central y de consultas académicas de manera oportuna	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de profesores que llevan a cabo al menos tres visitas a los hogares durante el transcurso del año	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
<b>(11) Construcción de una cultura de éxito académico entre los estudiantes</b>	Porcentaje de estudiantes que informaron que la mayoría de los estudiantes en sus clases se esfuerzan por obtener buenas calificaciones	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de estudiantes que informan que logran obtener la ayuda necesaria para tener éxito en la escuela	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de estudiantes que informan que sus clases realmente los hacen pensar	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles

<b>Apéndice B: Metas Anuales Cuantificables</b>						
<b>Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K</b>	<b>Medida</b>	<b>SY 2014-2015 Base</b>	<b>SY 2015-2016 Objetivo</b>	<b>SY 2016-2017 Objetivo</b>	<b>SY 2017-2018 Objetivo</b>	<b>Notas</b>
<b>(12) Construcción de una cultura de apoyo a los estudiantes y éxito entre los docentes y el personal de la escuela</b>	Porcentaje de empleados que informan que sus experiencias de desarrollo profesional le agregan valor a su trabajo	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de empleados que informan tener voz y voto en las decisiones que se toman en su escuela	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Porcentaje de estudiantes que reportan que su cultura y lengua materna son respetados en la escuela	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles
	Tasa de asistencia de los profesores (días de asistencia)	94.3	94.7	95.1	95.5	
<b>(13) Desarrollo de evaluaciones mentalmente adecuadas para los niños desde pre-kínder hasta el grado 3</b>	Porcentaje de estudiantes en kínder hasta el grado 2 que alcanzan el objetivo de final del curso en las evaluaciones de diagnóstico en Lenguaje	42	47	52	57	
	Porcentaje de estudiantes de pre-kínder identificados como "en camino a la alfabetización" de acuerdo a las evaluaciones de alfabetización temprana del distrito	No Aplicable	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	Nueva medida; datos anteriores del distrito no disponibles

\* Tasa de permisos = Número total de permisos desde encuentros no rutinarios estudiante-enfermera dividido por el número total de encuentros no rutinarios

\*\* Los incidentes interpersonales incluyen el recuento de los delitos de: ataques físicos, peleas físicas, acoso sexual y asalto sexual (incluida la violación).

\*\*\* Tenga en cuenta que la evaluación de las metas está sujeta a cambios basados en la implementación de las decisiones y cronogramas PARCC

\*\*\*\* Para esta medida, los programas de ciencias de la computación deben tener al menos una cuarta parte académica de duración.

## Apéndice C: Presupuesto para el Distrito

Como una comunidad de altas necesidades y de bajos ingresos, Holyoke debe asegurarse de que el uso de sus recursos como el tiempo, los fondos, el capital humano y los soportes operativos conlleven a un aumento en el aprendizaje de los estudiantes. El uso eficaz de los recursos para maximizar el rendimiento de los estudiantes es el principio sobre el cual se basarán todas las estrategias del distrito. El Comisionado y el Receptor están plenamente comprometidos con la alineación de la utilización de los recursos a favor del aprendizaje de los estudiantes.

El Receptor reconoce el reto de asignar los recursos eficazmente cuando los incrementos en el presupuesto son limitados. Durante los últimos años, la administración del distrito ha tenido que recortar las líneas de personal y recursos relacionados para equilibrar el presupuesto y buscar la reorganización y reasignación para financiar iniciativas estratégicas. Algunas limitaciones de financiación para ejercicios futuros ya se conocen, por lo que la plena aplicación de las iniciativas de respuesta requiere una reorganización y reasignación continua para priorizar la asignación de los recursos que mejor respalden el aprendizaje de los estudiantes.

*El presupuesto de fondos generales FY16 que se presenta a continuación es una versión actualizada del presupuesto del 24 de Junio (2015) aprobado por el Comisionado en funciones del Receptor. El total sigue siendo el mismo, pero se han hecho ajustes ya que el presupuesto se creó en el sistema financiero del distrito con los salarios y costos actualizados. El Receptor puede hacer más reasignaciones. La lista de subvenciones FY16 está vigente a partir del 30 de agosto de 2015, y está sujeta a cambios.*

## Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto FY16

Agosto 30, 2015

Gastos del Distrito	
<b>Escuelas</b>	
Dean Tech	3,841,877
Therapeutic Intervention Program	593,563
Donahue	3,703,702
Holyoke High	7,403,874
Kelly	3,238,983
Lawrence School	2,298,657
McMahon	2,980,473
Metcalf	1,638,364
Metcalf Dual-Language Program	90,000
Morgan	2,559,863
Peck	3,286,998
Sullivan	3,359,007
White	2,740,269
Sustitutos (todas las escuelas)	800,000
<b>SUB-TOTAL - ESCUELAS</b>	<b>38,535,630</b>

## Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto FY16

Agosto 30, 2015

Oficinas en todo el Distrito	
Superintendente/Oficina del receptor	1,252,346
Oficina del Superintendente Adjunto	180,408
Deportes	603,306
Oficinas de Currículo del Distrito	554,761
Finanzas	1,715,364
Recursos humanos	308,413
Operaciones - Comida, Edificios y Mantenimiento, Seguridad	5,003,425
Operaciones - Transporte *	5,800,000
Departamento de Desarrollo Profesional	<i>Financiado con subvenciones</i>
Comité Escolar	59,400
Salud Escolar	968,642
Educación Especial (Dentro del Distrito)	5,234,215
Educación Especial (Fuera del Distrito)	2,615,000
Servicios Estudiantiles	905,619
Tecnología	1,394,015
<b>SUB-TOTAL – TODO EL DISTRITO</b>	<b>26,594,914</b>
<b>GASTOS TOTALES DEL DISTRITO</b>	<b>65,130,544</b>
<i>* El presupuesto FY16 para transporte aún está bajo revisión.</i>	
<b>Gastos de la Ciudad para Educación</b>	
Administración	69,400
Operaciones y Mantenimiento	75,000
Jubilación y Compensación por Desempleo	2,648,641
Seguros - Salud y Vida de Jubilados y Empleados; FICA	8,753,210
Seguros - Propiedad	120,000
Gastos Matrículas Escolares	1,952,896
Gastos de Matrículas Escolares Subvencionadas	11,285,629
<b>GASTOS TOTALES DE LA CIUDAD</b>	<b>24,904,776</b>
<b>Gastos del Distrito y de la Ciudad para Educación</b>	<b>90,035,320</b>

Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto FY16	
<b>Subvenciones FY16</b>	
Derechos y Subvenciones Aprobadas a partir del 4 de Septiembre de 2015*	
<b>Subvenciones Federales</b>	
Título I	5,847,659
Remanente Título I	300,000
Título II-A	676,661
Título III	243,886
Remanente Título III	190,117
Título III Subvención de Verano	11,235
IDEA: Beneficio de Subvención SPED	1,910,467
Mejora del Programa SPED	32,535
Mejora del Programa SPED para la Primera Infancia	3,500
Centros Comunitarios de Aprendizaje Siglo 21 - SPED Mejorado	25,500
Centros Comunitarios de Aprendizaje Siglo 21	610,469
Remanente Mass Grad	175,000
Concesión de subvención Perkins Secondary	174,314
Programa Frutas y Vegetales Frescos	174,105
Prevención del Embarazo en Adolescentes	69,300
Carrera hasta la Cima (Nacimiento hasta Grado 3)	41,400
McKinney-Vento	40,000
<b>Subtotal Federal</b>	<b>10,526,148</b>
<b>Subvenciones del estado</b>	
Innovación de la Fuerza Laboral y de la Ley Oportunidades - Juventud	150,114
Servicios Esenciales de Salud Escolar	106,600
Centros Comunitarios de Aprendizaje para Adultos	433,289
Escuela al Trabajo	8,500
Mejoras de calidad en Tiempo Después de la Escuela/Fuera de la escuela	20,000
Vías de Carrera Adulta	53,740
Servicios de Apoyo Académico	46,300
Kínder Jornada Completa de Calidad	172,050
Apoyo a la Reestructuración Morgan School	410,000
<b>Subtotal Estado</b>	<b>1,400,593</b>
<b>Subvenciones Privadas</b>	

Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto FY16	
Fondo para la Justicia Social Carlos Vega	500
Subvención de Innovación Linda Schulman	1,000
<b>Subtotal Privado</b>	<b>1,500</b>
<b>TOTAL DE SUBVENCIONES*</b>	<b>11,928,241</b>

*\* Se han adicionado o se adicionarán subvenciones adicionales. El Departamento de Educación Primaria y Secundaria otorgará fondos para subvenciones adicionales al distrito específicamente para apoyo a la reestructuración.*

*Nota: Las Escuelas Públicas Holyoke también Reciben una Subvención de Expansión para Preescolar por \$1,425,000 del Departamento de Educación y Atención Temprana; la mayor parte de la subvención pasa a través de los socios comunitarios que ofrecen clases de expansión de preescolar para los estudiantes que no están inscritos en las Escuelas Públicas de Holyoke.*

**Apéndice D: Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Holyoke Distrito Nivel 5**  
**Recomendaciones al Comisionado y al Receptor**  
**Enviado el 10 de Julio de 2015**

Las Escuelas Públicas de Holyoke fueron señaladas por el Consejo de Educación Primaria y Secundaria como de bajo rendimiento crónico ("Nivel 5") el 28 de abril de 2015. La ley de Massachusetts indica que dentro de los 30 días en que un distrito se designa como de bajo rendimiento crónico, el Comisionado y el Receptor convocarán un grupo local de las partes interesadas para solicitar las recomendaciones del grupo para el plan de reestructuración del Comisionado y el Receptor de Nivel 5.

El Grupo Local de Participantes (LSG) de las Escuelas Públicas de Holyoke fue convocado el miércoles 27 de mayo de 2015. La ley permite 45 días para que el Grupo Local de Participantes complete su labor; el grupo se reunió cinco veces durante este período. El número de miembros del grupo, que incluye la representación como se indica en G.L. c. 69, § 1K(b), son enumerados en las siguientes páginas.

Todas las reuniones estuvieron abiertas al público. A excepción de la primera reunión, todos los demás encuentros fueron grabados en video y publicados en la página web de las Escuelas Públicas de Holyoke. Todas las reuniones fueron dirigidas por facilitadores.

El Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Holyoke trabajaron diligentemente en la ejecución de su cargo para proporcionar recomendaciones al Comisionado y al Receptor, para que ellos puedan crear el plan de reestructuración para el distrito; estas recomendaciones están diseñadas para maximizar un rápido rendimiento académico de los estudiantes.

Este Grupo Local de Participantes presentó la carta a continuación y las recomendaciones al Comisionado y al receptor el 10 de julio de 2015, dentro del plazo de 45 días requerido por la ley. El Comisionado y el Receptor revisaron y consideraron todas las recomendaciones presentadas.



**Una Carta al Dr. Steven Zrike, Receptor de la Escuela Públicas de Holyoke y al Comisionado de Educación Primaria y Secundaria Mitchell Chester, De los Miembros del Grupo Local de Participantes de Holyoke**

10 de Julio de 2015

*Estimado Comisionado Chester y Dr. Zrike:*

*Los miembros del Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Holyoke tienen el placer de presentarles nuestras recomendaciones. Gracias por la asignación, Comisionado Chester. Y gracias, Dr. Zrike, por su compromiso de considerar nuestras recomendaciones con cuidado. Ha sido un honor para nosotros hacer este trabajo, y lo hemos tomado muy en serio.*

*Todos los miembros del Grupo Local de Participantes están comprometidos a ayudar el distrito y el Dr. Zrike en el desarrollo y ejecución del plan de reestructuración. Creemos que las necesidades de nuestros alumnos, las familias, los maestros y el personal son críticas, y por lo tanto, solicitamos respetuosamente que sea creado e implementado con un propósito de urgencia el plan de reestructuración.*

*Damos la bienvenida a una oportunidad en las próximas semanas para reunirnos con usted para discutir y explicar nuestro trabajo. Nos gustaría pedir y animarlo a mantener una comunicación permanente con los miembros de la comunidad de Holyoke. También pedimos emplear una variedad de medios de comunicación, que no sólo se limite al correo electrónico y computadora, a fin de llegar al máximo número de personas.*

**Nuestro Proceso**

*Durante los últimos 45 días, nos reunimos cinco veces para un total de 14.5 horas. (El calendario de reuniones completa se puede encontrar a continuación). En rápida sucesión, hemos recibido su cargo de parte del ESE Sénior Comisionado Asociado Russell Johnston; normas establecidas para guiar nuestro trabajo, pedidos y datos recibidos en profundidad y presentaciones del personal de las Escuelas Públicas de Holyoke y del Departamento de Educación Primaria y Secundaria, socios de la comunidad y de nuestros propios miembros; participando en un animado debate acerca de los desafíos más urgentes y estrategias actuales y futuros prometedoros; propuesto y publicado un conjunto de proyectos de recomendación; y ha desarrollado un conjunto cuidadosamente priorizado de recomendaciones finales, contenida aquí, para su consideración.*

*Hemos buscado un alto grado de interacción con el público: todas menos la primera de nuestras reuniones fue grabada en video. Notas, presentaciones y borradores de documentos. Cada reunión se ha publicado en internet:*

*(<http://www.hps.holyoke.ma.us/localstakeholdersgroup.htm>). Con la ayuda del Departamento de Primaria y Secundaria y las Escuelas Públicas de Holyoke, brindamos servicios de*

*interpretación a los miembros del LSG y al público, y se traducen documentos básicos al español. Nos hemos dedicado al público en cada una de nuestras reuniones, que van desde 50 a 100 personas cada vez, configurar nuestras reuniones para que cada una incluya una pausa para permitir una mayor interacción, e hizo consistentemente a nosotros mismo disponibles para el discurso.*

*Lugares y horarios de reuniones:*

<b>Horarios de Reuniones</b>	<b>Lugares</b>	<b>Tema de Reuniones</b>
Miércoles, 27 de mayo, 2015 3:00-5:00 pm	Salón Comunitario; Biblioteca Pública de Holyoke (250 Chestnut Street, Holyoke)	Introducción, roles y expectativas de los miembros
Lunes, 1 de junio, 2015 3:00-6:00 pm	Kittredge Center; Holyoke Community College (303 Homestead Avenue, Holyoke)	Apoyos de estudiantes y las poblaciones especiales
Miércoles, 10 de junio, 2015 3:00-6:00 pm	Teatro Leslie Phillips, Holyoke Community College (303 Homestead Avenue, Holyoke)	Participación de la Familia y la Comunidad
Miércoles, 17 de junio, 2015 3:00-6:00 pm	Picknelly Centro Educativo de Adultos y Familias (206 Maple Street, Holyoke)	Escuela Secundaria
Miércoles, 1 de julio, 2015 2:30-6:00 pm	Picknelly Centro Educativo de Adultos y Familia (206 Maple Street, Holyoke)	Final de recapitulación y revisión de recomendaciones

### **Llegando a Nuestras Recomendaciones**

*A través de este trabajo en conjunto, hemos identificado diez "áreas de trabajo" que creemos que ofrecen la mayor promesa para el futuro de los estudiantes de Holyoke. Valoramos cada una de estas áreas de trabajo y no los clasificamos en prioridad. Dentro de cada uno de ellas, hemos elaborado nuestra declaración de la visión compartida. A continuación, le ofrecemos nuestro "recomendación básica" - indicando el enfoque recomendado y la dirección estratégica que resume nuestras mejores ideas para esa área de trabajo. Luego, bajo los estándares de estas visiones y recomendaciones básicas, hemos hecho una serie de recomendaciones específicas, con nuestras recomendaciones de mayor prioridad enumerados en primer lugar. Miembros del LSG votaron democráticamente para determinar la priorización de las recomendaciones específicas. Recomendaciones que contienen la misma etiqueta numérica primaria denotan una cantidad igual de votos. La etiqueta alfabética secundaria se utiliza para fines de referencia; no indica ningún orden de prioridad (por ejemplo, recomendaciones marcadas 2a y 2b recibieron el mismo número de votos, y fueron segundos en el orden de prioridad de las recomendaciones generales para esa sección).*

## **En los temas de Asequibilidad, Sustentabilidad y Escalabilidad**

*Hemos observado el siguiente conjunto de normas al hacer este trabajo: Alentar a completa participación y escuchar con respeto a todas las voces del LSG; Verificar la comprensión; Equilibrar la defensa con la investigación; Hacer recomendaciones que sean asequibles, sostenibles y escalables. De éstos, sólo el último - para hacer recomendaciones que sean asequibles, sostenibles y escalables - ha demostrado ser difícil. Si bien reconocemos que las limitaciones presupuestarias dentro de las Escuelas Públicas de Holyoke son reales y persistentes, también somos conscientes de que los recursos para el aprendizaje y la escolarización de oportunidades en las Escuelas Públicas de Holyoke palidecen en comparación con los recursos de los sistemas escolares públicos de muchas otras comunidades de Massachusetts. Es imperativo que se hagan los recursos financieros más sostenibles disponibles del Commonwealth, la Ciudad, y a través de fuentes privadas y de recaudación de fondos corporativos. Nos hemos esforzado para ofrecer recomendaciones que las Escuelas Públicas de Holyoke pueden implementar dentro de restricciones presupuestarias, por lo que las iniciativas prometedoras y eficaces pueden llegar a ser sostenible en el tiempo.*

*Al mismo tiempo, sabemos que las escuelas secundarias de alto funcionamiento y estudiantes exitosos emergen en contextos de recursos y oportunidades para innovar cuidadosamente. Por ello, hemos aprovechado cada oportunidad para recomendar estrategias que pueden aumentar el acceso a las Escuelas Públicas de Holyoke a alianzas y recursos que todos los estudiantes y educadores requieren para que los estudiantes logren en niveles altos. Usted notará éstos en todo el documento.*

## **Tres Valores Fundamentales**

*Tres temas Fuertes han surgido de nuestro trabajo:*

***Creemos en esta comunidad y en sus puntos Fuertes, y creemos que la construcción de nuestras fortalezas es esencial para el éxito.*** *En nuestro trabajo, abordamos los temas duros directamente, desde el inaceptablemente bajo rendimiento académico de nuestros estudiantes, a la insuficiencia de nuestra respuesta a las necesidades no académicas de los estudiantes y las familias, a la necesidad urgente de reconocer e involucrar a los aspectos culturales, de lenguaje y de aprendizaje de los estudiantes, las diferencias con altas expectativas para los estudiantes y para las escuelas. Al mismo tiempo, confirmamos repetidamente los activos, los recursos y capacidades de las Escuelas Públicas de Holyoke y su comunidad. Estos activos incluyen, en primer lugar, nuestros estudiantes, inteligentes y llenos de posibilidades; nuestras familias, cuya determinación de hacer lo correcto para sus hijos ha sido una luz de guía en este equipo de LSG; nuestros educadores, cuyos esfuerzos en nombre de los estudiantes son impulsados por un fuerte compromiso de oportunidad y por los altos niveles de profesionalismo; y la diversidad de la comunidad y las instituciones cívicas que rodean las escuelas. Estas fortalezas forman una excelente base sobre la cual construir.*

***Los educadores, familias y líderes cívicos y comunitarios de Holyoke y la región - junto con sus instituciones - están dispuestos a ayudarle.*** Sabemos que nuestro servicio como miembros del LSG concluye con esta comunicación a usted. Sin embargo, no esperamos abandonar: a una persona, cada uno de los miembros del LSG tiene una voluntad fuerte, incluso entusiasmo, a seguir apoyando sus esfuerzos y los esfuerzos de las Escuelas Públicas de Holyoke para avanzar con éxito la educación de todos los estudiantes. Las muchas organizaciones que representamos comparten ese sentimiento.

***La evidencia es clara: altas expectativas, la colaboración y la voluntad de trabajar a través de las diferencias son los ingredientes fundamentales para el logro de resultados.*** Ofrecemos nuestra propia experiencia como evidencia del poder de este enfoque. Como un equipo diverso, muchos de cuyos miembros no se conocían entre sí antes, el LSG está demostrando lo que funciona: esfuerzo intensivo, colaboración y un sentido compartido de urgencia, todas ellas centradas en lograr grandes mejoras. Esperamos que este espíritu ambicioso del trabajo en equipo inclusivo será un tema común de gran alcance en el trabajo por delante.

Atentamente,

Los Miembros del Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Holyoke

## Los Miembros del Grupo Local de Participantes

Posición por estatuto	Confirmado - designado (s)
Superintendente o designado	1) <b>Paul Hyry-Dermith</b> – Asistente del Superintendente, Escuelas Públicas de Holyoke
Presidente del Comité Escolar o persona designada	2) <b>Alex Morse, Alcalde</b> – Presidente del Comité Escolar de las Escuelas Públicas de Holyoke
Presidente del sindicato de los maestros locales, o una persona designada	3) <b>Gus Morales</b> – Presidente, Asociación de Maestros de Holyoke
Una selección de los administradores del distrito, elegido por el Comisionado de entre los voluntarios del distrito.	4) <b>Jacqueline Glasheen</b> – Principal, Escuela de Servicios Completo a la Comunidad Kelly 5) <b>Vionette Escudero</b> – Director Asociado; Escuela Secundaria Vocacional Dean Técnica
Una selección de maestros del distrito, elegido por el sindicato de maestros locales	6) <b>Shelley Whelihan</b> – Escuela Primaria Lt. Elmer J. McMahon 7) <b>Brigetann Reilly</b> – Escuela Secundaria Vocacional Dean Técnica
Una selección de padres del distrito elegidos por la organización local de los padres	8) <b>Jennifer Keitt</b> – Escuela Primaria Maurice A. Donahue 9) <b>Marie Auguste</b> – Escuela de Servicios Completos a la Comunidad Morgan 10) <b>Vilma Soto</b> – Escuela de Servicios Completos a la Comunidad Peck-Lawrence 11) <b>Edgardo Camacho</b> – Escuela E.N. White
Representantes estatales y locales de servicios sociales, de salud y las agencias de bienestar infantil elegidos por el Comisionado	12) <b>Debra Sicilia</b> – Director of Áreas de Holyoke y Greenfield, Departamento de Niños y Familias 13) <b>Yasmin Otero</b> – Director Regional; Departamento de Asistencia Transitoria
Los representantes de las agencias estatales y locales de desarrollo laboral elegidos por el Comisionado, según sea aplicable	14) <b>David Cruise</b> – Presidente y Director General; Regional de Empleo del Condado Hampden, Inc. 15) <b>Bill Ennen</b> – Director de Proyectos, Programas Regionales; Instituto de Innovación en MassTech Collaborative
Un representante de educación temprana y proveedor de cuidado elegido por el Comisionado del Departamento de Educación Temprana y Cuidado	16) <b>Stephen C. Huntley</b> – Director Ejecutivo; Valley Opportunity Council
Un representante de la comunidad de educación superior seleccionados por la Secretaría de Educación.	17) <b>Jeffrey Hayden</b> – Vice Presidente de Relaciones con la Comunidad; Holyoke Community College
Un miembro de la comunidad nombrado por el Jefe Ejecutivo de la ciudad o pueblo	18) <b>Erin Hebert</b> , Clase 2014 de la Escuela Secundaria de Holyoke (actualmente estudiante de primer año en la Universidad de Yale)

Facilitadores:

1. Andrew Bundy, Director Ejecutivo; Community Matters
2. David Castelline, Consultor, Teachers21
3. John D'Auria, Presidente; Teachers21

Personal de ESE:

1. Lauren Woo; Especialista en Educación

## Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Holyoke

### Recomendaciones para el Receptor y Comisionado

#### I. Receptividad Cultural y Competencia:

**Visión:** *Los estudiantes, padres y educadores en las Escuelas Públicas de Holyoke se sienten a sí mismos como parte de una comunidad de aprendices que está bien informado sobre cada estudiante y la raza, la cultura y el lenguaje de la familia, y comprender este conocimiento y el respeto de informar a las prácticas de enseñanza y aprendizaje a lo largo del distrito*

**Recomendaciones Básicas:** *En todos los aspectos de su trabajo – desde el desarrollo del plan de estudios, la enseñanza, el desarrollo profesional, la familia y la comunidad, y el resto de la enseñanza básica y las actividades de aprendizaje – las Escuelas Públicas de Holyoke apoya activamente a todos los educadores y al personal a participar en un compromiso firme culturalmente sostenible y pertinente.*

1. Reconocer que el logro y el mantenimiento de la competencia cultural (a través de Desarrollo Profesional / entrenamientos) es un requisito básico para todos los adultos que trabajan en las Escuelas Públicas de Holyoke, incluyendo los consejeros y administradores de casos. Estos entrenamientos deben centrarse en todas las culturas, pero sobre todo en los niños y las familias Latinas.
- 2a<sup>28</sup> Reconocer la importancia del hecho de que el 79% de los estudiantes de las Escuelas Públicas de Holyoke son hispanos, y sólo el 27% del personal de las Escuelas Públicas de Holyoke son personas de color, 10% de los maestros en las Escuelas Públicas de Holyoke son hispanos.
- 2b. Contratar más maestros que hablan español.
3. Entender que para muchos padres, "... lo más culturalmente sensible que un educador puede hacer es hacer el esfuerzo para llegar a conocer a mi hijo y mi familia."
4. Además, reconocer que "depende de nosotros". Los que son una parte de las Escuelas Públicas de Holyoke, ahora, deben crear una experiencia cultural positiva para los estudiantes y los adultos. Mientras que los esfuerzos nuevos y en curso para diversificar el personal docente y administrativo de las Escuelas Públicas de Holyoke son críticos (ver IV El talento Reclutamiento, Desarrollo y recomendaciones de retención, más abajo) en el corto plazo, el trabajo de crear un salón de clases culturalmente sensible, la escuela y el distrito cae sobre los adultos y los estudiantes actualmente en el sistema.

#### II. Compromiso de Padres, Familia y Comunidad

**Visión:** *Todos los padres en la comunidad se siente acogido y respetado en la escuela de sus hijos, y tiene un fuerte sentido de cómo pueden ser partidarios activos de aprendizaje de sus hijos. Las organizaciones comunitarias y los organismos regionales desempeñan un papel activo en el apoyo a las escuelas, las familias, los estudiantes y los educadores con programación que*

---

<sup>28</sup> Recomendaciones que contienen la misma etiqueta numérica primaria denotan una cantidad igual de votos. La etiqueta alfabética secundaria se utiliza para fines de referencia; no indica ningún orden de prioridad (por ejemplo, recomendaciones marcadas 2a y 2b recibieron el mismo número de votos, y fueron segundos en el orden de prioridad de las recomendaciones generales para esa sección).

*es cuidadosamente alineado con la misión de las Escuelas Públicas de Holyoke y la visión y las prioridades de las distintas escuelas.*

**Recomendaciones Básicas:** *Coloque la familia y la comunidad en el centro del plan de reestructuración de las Escuelas Públicas de Holyoke, independientemente de las estructuras y programas involucrados.*

- 1a.** Crear un plan para mejorar la comunicación con las familias y mantener líderes escolares responsables de una mayor participación de la familia.
- 1b.** Implementar las mejores prácticas de programa de servicio completo de Escuelas de Servicios Completos a la Comunidad de Holyoke (FSCS) en todas las escuelas de HPS, con énfasis en la creación de un ambiente acogedor para todos los padres. (No se recomienda que todas las escuelas se conviertan en escuelas HPS FSCS, sólo que se apliquen las mejores prácticas de ellos a través de las Escuelas Públicas de Holyoke.)
- 2a.** Asegúrese de que la programación de tiempo fuera de la escuela, incluyendo el distrito  
o la programación de verano basado en la comunidad, se centra en las actividades que están alineados con las metas del distrito de acelerar el logro de los estudiantes y mejorar la tasa de graduación de la escuela secundaria
- 2b.** Crear oportunidades de aprendizaje de adultos para los padres / familias.
- 2c.** Contratar a un coordinador de padres / defensor (advocate) en cada edificio.
- 3a.** Comprender y aprovechar la naturaleza crítica de la participación de los padres en el desarrollo del lenguaje
- 3b.** Proporcionar a los maestros con la ayuda de Desarrollo del Personal para lograr participación de los padres
- 4a.** Continuar fortaleciendo la conexión entre el lenguaje del hogar y el lenguaje de la escuela, como se hace a través de la Iniciativa de Alfabetización Temprana de Holyoke. (HELI)
- 4b.** Crear recursos para que los padres apoyen a sus estudiantes en casa, incluso cuando su primer lenguaje no es el inglés
- 5a.** Continuar la práctica de FSCS de requerir a organizaciones asociadas para diseñar o rediseñar su programación para alinear eficazmente con los socio(s) de las Escuelas Públicas de Holyoke.
- 5b.** Aumentar la responsabilidad para todo el personal profesional de las Escuelas Públicas de Holyoke para mejorar la participación de la familia y de la comunidad por lo que los resultados pueden ser rastros y planes de mejora aplicados consistentemente.
- 5c.** Estrechamente examinar el rol que la Comunidad de Lawrence está cumpliendo en el esfuerzo de reestructuración en Lawrence para su posible réplica en Holyoke. El LSG cree que hay muchas organizaciones empresariales y cívicas que querrán traer recursos en apoyos de las Escuelas Públicas de Holyoke. El alcalde y el superintendente en Lawrence han denominado específicamente el importante papel que la Comunidad de Lawrence está cumpliendo, sobre todo en lo que respecta a la coordinación y armonización de los recursos para los niños y familias que refuerza las condiciones para los estudiantes y las familias fuera del día escolar típico.



- 6a. Crear una estructura de conjunto para ayudar a coordinar los proveedores de servicios externos.
- 6b. Preservar los programas que están funcionando en el distrito.
- 6c. Continuar fomentando padres voluntarios y líderes en todas las escuelas.
- 6d. Crear un calendario centralizado de eventos que incluye fiestas y actividades culturalmente relevantes para los padres se involucren.
- 7. Asegurar una fuerte alineación entre cada programa y la escuela.

### III. Plan de Estudio (Currículo) e Instrucción:

**Visión:** *Cada escuela ofrece a sus estudiantes de las Escuelas Públicas de Holyoke un completo, estimulante y académicamente enriquecedor plan de estudios que contendrá elementos únicos para cada escuela, pero que está alineado fundamentalmente, a través de las escuelas, con un conjunto común de expectativas.*

**Recomendaciones Básicas:** *Coordinar e implementar un plan de estudio K-12 basado en la investigación y culturalmente efectivo consistentemente en todas las escuelas, implementar, mejorar y mantener en el tiempo.*

- 1. Capacitar adecuadamente los maestros y el liderazgo en la implementación efectiva de un plan de estudios culturalmente sostenible y pertinente, incluidas las medidas de responsabilidad.
- 2a. Mantener y ampliar los honores y los cursos Ubicación Avanzada.
- 2b. Apoyar y capacitar a los maestros en la integración de las artes en la educación.
- 3. Sostener los esfuerzos actuales de los programas eficaces de HELI (véase II Padres, Familiares y recomendaciones comunitarias, arriba).
- 4. Crear un plan de estudio basado en la investigación consistente en todo el distrito.
- 5. Incluir maestros líderes en cada paso del trabajo curricular.
- 6. Reforzar la educación sexual integral utilizando un plan de estudio basado en la investigación.
- 7. Crear un modelo de vía de carreras del K-14 o K-16. Involucrar a los maestros en la planificación de desarrollo profesional.

### IV. Apoyo Educativo:

**Visión:** *El Distrito y cada escuela se enfocan con una precisión de tipo láser en la importancia de la pedagogía de alta calidad que involucra a todos los alumnos y los extiende a crecer como pensadores. Los maestros de las Escuelas Públicas de Holyoke experimentan en sus salones de clase, las escuelas y los distritos que apoyan los entornos de aprendizaje de adultos, donde las altas expectativas de los educadores y los estudiantes se desarrollan en un cultivo de una visión común, la práctica común y el intercambio de compañeros rigurosos y apoyo.*

**Recomendaciones Básicas:** *Dar a los educadores de todos los niveles acceso al desarrollo profesional sólido. Los modelos de instrucción, oportunidades de ver ejemplares de alta calidad y apoyo constante.*

- 1. Enfoque de desarrollo profesional en áreas específicas y concretas que responden a las más altas necesidades de los maestros y el mayor potencial para impactar positivamente en el aprendizaje del estudiante (competencia cultural, el apoyo a la

implementación Inmersión de Inglés Estructurado (SEI) estrategias de instrucción, enseñanza de la lectura, etc.)

2. Traer de vuelta el utilizar el catálogo de Desarrollo Profesional (catálogo de opciones gratuitas “costo” para el desarrollo profesional (después de la escuela, durante el verano) que el distrito podría compilar y poner a cabo. Los educadores podrían optar por tomar los cursos.)
3. Aumentar la capacidad de los directores para proporcionar una respuesta efectiva a los maestros en la aplicación de estrategias de SEI.
4. Examine la consistencia en el nivel de apoyo a los educadores a través de todas las escuelas.
5. Dar a los líderes escolares que tienen autonomía de sus edificios que apoyen a los maestros como necesidad basándose en datos de edificio / población.

#### **V. Apoyo Estudiantil:**

**Visión:** *Todos los estudiantes de las Escuelas Públicas de Holyoke tienen acceso confiable al apoyo social y emocional necesario para el aprendizaje.*

**Recomendaciones Básicas:** *Centrarse intensamente en lo que las Escuelas Públicas de Holyoke puede controlar y comprometerse plenamente con ello. Vuelva a comprometerse con los recursos de las Escuelas Públicas de Holyoke y con las respuestas de mayor éxito en las escuelas de HPS a las necesidades del estudiante no satisfechas. Expandir asociaciones y proyectos financiados mediante donaciones con las organizaciones regionales de recursos que se han diseñado expresamente para satisfacer la demanda de apoyo a los estudiantes y la comunicad.*

1. Desarrollar un plan para aumentar la asistencia de los estudiantes y reducir el absentismo crónico. Utilizar los datos para hacer frente a cualquier patrón de subgrupos.
2. Reconocer, ya que ni una excusa ni un obstáculo insuperable, la simple realidad de que cada estudiante tiene un conjunto de necesidades básicas – muchos de ellos no académico – que debe cumplirse para que él o ella aprendan con éxito.
3. Crear una escuela alternativa para estudiantes que tienen dificultades en el entorno típico en el que todas las necesidades, educativo, emocional y social, se cumplen.
- 4a. Contratar asesores calificados para la salud mental. .
- 4b. Expandir apoyo a los estudiantes para satisfacer las necesidades sociales y emocionales de los estudiantes, con especial atención a los estudiantes de secundaria.
- 5a. Desarrollar un plan de estudios de habilidades social eficaz, aplicado de manera consistente en todas las escuelas.
- 5b. El utilizar múltiples fuentes de datos e información, con cuidado y rigurosamente examinar la eficacia de los programas actuales como Intervenciones de Comportamientos Positivos y Apoyos (PBIS) y Justicia Restaurativa. Cuando este examen apoya el trabajo que está sucediendo, continuar, y ampliarlo; y cuando se justifique, hacer cambios para mejorar los apoyos y los resultados para los estudiantes.
- 5c. Expandir clases de habilidades sociales (por ejemplo, nivel 2).

- 5d. Crear un amplio currículo de habilidades sociales a disposición de todos nuestros estudiantes que aborda las preocupaciones de nivel de edad y es impartido a tiempo completo, con licencia profesional.
- 5e. Apoyar y establecer PTO- Organización de Padres y Maestros en todas las escuelas.

## VI. Educación Especial:

**Visión:** *Los educadores, las familias y los estudiantes tienen altas expectativas para el éxito académico y el aprendizaje de todos los estudiantes con discapacidad y tener acceso a una gran variedad de recursos que son coordinados y alineados para asegurar el éxito del estudiante.*

**Recomendaciones Básicas:** *Equipar los educadores con los conocimientos, habilidades y recursos para adaptar la instrucción y el currículo para satisfacer las necesidades únicas de los estudiantes, manteniendo las más altas expectativas de logro. Esto significa abordar no sólo las necesidades de desarrollo de habilidades de los educadores y proporcionar los recursos necesarios, sino también compartir una creencia clara que son posibles los altos niveles de logro.*

- 1. Asegúrese de que todos los estudiantes de educación especial identificados se les enseña en el ambiente educativo menos restrictivo y más adecuado y están provistos de una serie continua de programación educativa y una serie de apoyos y servicios.
- 2. Re-evaluar a los estudiantes que se encuentran en los modelos de inclusión completo que no están teniendo éxito – determinar el mejor entorno educativo basándose en estas nuevas evaluaciones.
- 3a. Revise el personal de la escuela y la fórmula de asignación de presupuesto para asegurar la equidad en todo el distrito de la programación educativa, el despliegue del personal y servicios para los estudiantes y apoyos.
- 3b. Proporcionar una mayor orientación a los padres sobre las opciones y derechos para los estudiantes de educación especial. Proporcionar instrucciones para los padres acerca de los tipos de preguntas / servicios que ellos deben solicitar para los estudiantes de educación especial.
- 3c. Examine el proceso de referencia para el acceso a los servicios de educación especial.
- 3d. Contratar procuradores de prueba en lugar de utilizar los maestros de educación especial (ver X. Reclutamiento de Talentos, Desarrollo y Retención, a continuación).
- 4a. Proporcionar un padre coordinador / defensor (advocate) en todas las escuelas.
- 4b. Proporcionar más miembros del personal para que los estudiantes que lo necesiten puedan tener atención 1:1.

## VII. Aprendices del Lenguaje Inglés:

**Visión:** *Todos los estudiantes que están aprendiendo inglés tienen un fuerte y consistente sistema de apoyo, con altas expectativas de fluidez en el lenguaje en la lectura, la expresión oral y escrita; que cada estudiante que se gradúe de las Escuelas Públicas de Holyoke con fluidez en inglés, hablar más de un idioma es ampliamente entendido y experimentado – por los estudiantes, padres y educadores por igual – como algo bueno, como una ventaja.*

**Recomendaciones Básicas:** *Continuar construyendo capacidades dentro de la Escuelas Públicas de Holyoke entre los educadores y los equipos de maestros y líderes escolares individuales. Para*

*apoyar activamente estudiantes Aprendices del Lenguaje Inglés en todos los aspectos del currículo e instrucción.*

1. Reconocer y promover el bilingüismo.
- 2a. Aumentar el número de los maestros que completan cursos SEI al 100%; crear incentivos para los maestros para completar curso; asociarse con universidades del área para ayudar en la aplicación SEI.
- 2b. Crear oportunidades para que los padres aprenden a interactúan en inglés. .
- 2c. Crear e implementar plan de estudios de ELL-Aprendiz del Lenguaje Inglés
- 2d. Apoyar a los maestros en la implementación de estrategias de instrucción de SEI- Inmersión de Inglés Estructurado con Desarrollos Profesionales (PD), con refuerzo del director.
3. Añadir WIDA / práctica más profunda en la instrucción de ELL; añadir medidas de responsabilidades para SEI / WIDA.
4. Proveer a los padres la opción de colocar a sus hijos en programas bilingües.

#### **VIII. Preescolar y Kindergarten:**

**Visión:** *Todos los hijos más jóvenes de Holyoke llegan a los centros de aprendizaje temprano de las Escuelas Públicas de Holyoke, kindergarten y escuelas primarias con un alto nivel de preparación – listo para jugar, listo para ser parte de un grupo, listo para aprender – a causa de su compromiso temprano y frecuente en el aprendizaje temprano en el hogar, la educación de la primera infancia, y una programación de alta calidad para Preescolar y Kindergarten.*

**Recomendaciones Básicas:** *Las Escuelas Públicas de Holyoke aumenta asientos para Preescolar y Kindergarten hasta el máximo posible, en estrecha colaboración con los socios proveedores de la comunidad Pre-K y K, en la medida de lo posible, en estrecha colaboración con los socios proveedores de la comunidad Preescolar para aumentar el número de niños atendidos, y vigorosamente apoya los esfuerzos regionales y estatales para expandir de 0-5 apoyos a las familias.*

1. Lograr, doble lenguaje universal de Pre-K para todos los estudiantes.
2. Abogar (advocate) con otros líderes cívicos, para Kindergarten obligatorio
3. Dar Pre-K y socios fuera de la escuela acceso a datos de los estudiantes para medir los resultados. .
4. Dirija los esfuerzos preescolares hacia cualidades de preparación clave y etapas educativas.
5. Crear encuesta a la salida para las familias de Preescolar.
6. Comprender los criterios de detección (screening) para el Kindergarten; articularlo a los socios y sus familias.

#### **IX. Las Escuelas Secundarias y Desarrollo Laboral:**

**Visión:** Los estudiantes de secundaria de las Escuelas Públicas de Holyoke están inmersos en experiencias de aprendizajes rigurosos y estimulantes que les involucran profundamente, prepararlos así para la universidad y la fuerza laboral, y desafiarlos a abrazar responsabilidades académicas, sociales y de liderazgo, tanto en la escuela como en la familia y la comunidad que vive.

**Recomendaciones Básicas:** Desarrollar *programas alineados de gran alcance, para la Escuela Secundaria Vocacional Dean Técnica y Escuela Secundaria de Holyoke. En Dean, mejorar constantemente una serie de caminos profesionales de experiencias de aprendizajes que proporcionan altos niveles de preparación post-secundaria y carreras de aprendizaje y que están vinculados, a través de asociaciones fuertes, con los empresarios locales y las instrucciones de educación superior. En ambas Dean y HHS, ofrece a los estudiantes un conjunto cada vez más personalizado de oportunidades de aprendizaje rigurosos; más colocación avanzada, el estudio independiente y oportunidades de inscripción duales; y experiencias académicas rigurosas constantemente adaptadas a las pasiones e intereses de los estudiantes. Luchar por la alineación de las dos escuelas, la creación de expectativas de alta cultura compartidas.*

- 1a.** Examinar el rendimiento y la experiencia de los ex alumnos de las Escuelas Públicas de Holyoke en Holyoke Community College, para aprender cómo las escuelas pueden preparar y apoyar a los estudiantes.
- 1b.** Apoyar un esfuerzo de toda la comunidad, con un fuerte liderazgo de educación superior, para crear una Academia de Maestros Urbanos que ayudaría a los estudiantes de las Escuelas Públicas de Holyoke que pueden convertirse en maestros, y desarrollar un grupo de graduados de las Escuelas Públicas de Holyoke que pueden convertirse en maestros de HPS. (Ver estas recomendaciones en X. Reclutamiento de Talentos, Desarrollo y Retención, también).
- 2.** Fortalecer las conexiones entre Dean y las comunidades universitarias y empresariales.
- 3.** Llevar a cabo una evaluación de Capítulo 74 de programa técnico aprobado en Dean para determinar su capacidad de respuesta a la demanda local documentada del mercado laboral.
- 4a.** Reunir participación de las empresas para apoyar y fortalecer las iniciativas escolares.
- 4b.** Crear potentes opciones de escuela alternativa para estudiantes que los necesitan.
- 4c.** Crear una cultura universitaria para todos los estudiantes, enfatizar la Universidad para todos.
- 5a.** Incorporar oportunidades de aprendizaje basadas en el trabajo como parte integral de un programa amplio para aumentar la tasa de graduación de la escuela secundaria.
- 5b.** Contratar Oficiales de Asistencia para trabajar con los estudiantes crónicamente ausentes.

#### **X. Reclutamiento de Talentos, Desarrollo y Retención:**

**Visión:** Cada educador y el personal de las Escuelas Públicas de Holyoke experimenta en su escuela y el distrito como estimulante y gratificante ambientes de aprendizaje que atraen con fiabilidad excelentes candidatos y apoyan vigorosamente la contratación, el desarrollo, el aprendizaje continuo, el liderazgo y la retención de maestros de Escuelas Públicas de Holyoke, administradores y personal.

**Recomendaciones Básicas:** *Crear un plan fuerte, explicado por cuánto las Escuelas Públicas de Holyoke va a atraer, retener y desarrollar los maestros y administradores altamente calificados.*

- 1.** Crear un plan robusto para reclutar maestros altamente calificados.

- 2a. Examinar la aplicación del proceso de evaluación docente para asegurar el proceso y protocolos se aplican con fidelidad.
- 2b. Crear un Sistema más eficaz y eficiente para proporcionar maestros sustitutos calificados para el personal actual no se aparte de los deberes normales para cubrir las ausencias. (ver esta recomendación en VI. Recomendaciones de Educación Especial, arriba).
- 3a. Crear una Academia de Maestros Urbanos, en colaboración con las universidades y colegios locales, para aumentar la cartera de profesores de las Escuelas Públicas de Holyoke – definir metas, medidas de éxito (ver esta recomendación en IX Escuelas secundarias y Desarrollo Laboral arriba).
- 3b. Desarrollar un plan estratégico para aumentar la diversidad del personal de las Escuelas Públicas de Holyoke, con puntos de referencia concretos para el progreso, a la que las Escuelas Públicas de Holyoke se haga responsable públicamente.
- 4a. Contratar a más maestros de habla español y crear oportunidades para que los maestros de habla inglés aprendan español.
- 4b. Crear plan para reducir las tasa de rotación del personal docente.
- 4c. Ofrecer capacitación en liderazgo para los maestros aprender el modo más eficaz de participar y apoyar los para-profesionales para aumentar el aprendizaje del estudiante.
- 5a. Fortalecer el desarrollo profesional dirigido a los para-profesionales y fortalecer vías para que los para-profesionales puedan convertirse en profesionales de la educación.
- 5b. Fortalecer la comprensión de los Planes Individuales de Educación (PEI) a para-profesionales y maestros de educación especial, adaptaciones y cómo proporcionar adaptaciones.
- 5c. Crear programas de mentores, especialmente para los empleados bilingües.
- 6a. Hacer un uso más intencional de maestros de ELL y de Educación Especial en sus respectivos papeles, lo que limita la utilización de estos maestros como sustitutos y procuradores de prueba. (ver esta recomendación en VI Educación Especial arriba).
- 6b. Continuar trabajando con el personal en competencia cultural.
- 6c. Reclutar graduados de Holyoke; animar a los estudiantes de Holyoke para seguir una carrera en la enseñanza.
7. Crear vías para que los maestros se conviertan en administradores.

**Otras áreas discutidas:**

*Los siguientes temas / áreas fueron discutidas y debatidas. Los miembros del LSG sostuvieron una variedad de opiniones que no se unen en una recomendación clara.*

- Las opciones sobre Escuelas Comunitarias de Servicios Completos (FSCS) van desde apoyo total a fuerte escepticismo sobre su eficacia.
- Algunos ven el bloque de 90 minutos como contraproducente, otros lo apoyan
- Algunos ven las escuelas del K-8 como problemáticas, otro no están seguros, el LSG recomienda que el Receptor y el Comisionado revise la configuración organizativa de grado actual del distrito para determinar el modelo de entrega educativa sistémica más efectiva para acelerar el rendimiento estudiantil.

- Cómo fortalecer el proceso de equipo / intervención, incluyendo intervenciones Tier 2 y vínculos con socios fuera del tiempo escolar, antes del referido para la evaluación se debatió.

**Apéndices:**

Los siguientes documentos fueron presentados por miembros individuales del LSG y se les pidió que enviaran los documentos a las recomendaciones oficiales del LSG de Holyoke. Los miembros del LSG acordaron compartir estos documentos como anexos; que no fueron revisados de manera formal o adoptados por votación por el LSG.

1. Recomendaciones - Junta Regional de Empleo del Condado de Hampden, Inc.
2. Recomendaciones – Recomendaciones de HTA

**Anexo #1:** Recomendaciones - Junta Regional de Empleo del Condado de Hampden, Inc.

1. Revise el grado de la configuración organizativa del distrito para determinar el modelo de prestación educativa sistémica más efectiva para acelerar el rendimiento estudiantil.
2. Revisión del personal de la escuela y fórmula de asignación del presupuesto para asegurar la equidad en todo el distrito de la programación educativa, el despliegue del personal y los servicios estudiantiles y apoyos.
3. Desarrollar un amplio proceso del distrito para aumentar las oportunidades de acelerar los procedimientos de gobierno compartido en cada escuela para crear la colaboración cultural y la comunicación.
4. Examinar la aplicación del proceso de evaluación de los maestros contratados para asegurar que el proceso y protocolos se aplican con fidelidad y de acuerdo con la intención y el propósito del lenguaje.
5. Asegúrese de que todos los estudiantes de educación especial identificados se les enseñan en el ambiente educativo menos restrictivo y más apropiado y están provistos de una continua programación educativa y una serie de apoyos y servicios.
6. Incorporar oportunidades de aprendizaje basadas en el trabajo como parte integral de un programa para aumentar la tasa de graduación de la escuela secundaria.
7. Llevar a cabo una evaluación de Capítulo 74 de programa técnico aprobado en Dean para determinar su capacidad de respuesta a la demanda local documentada del mercado laboral.
8. Garantizar que los Comités Asesores del Programa Capítulo 74 y el mandato de cada una de los programas técnicos aprobados de Capítulo 74 en la Escuela Secundaria Vocacional Dean Técnica están debidamente constituido, refleja la membresía requerida según el mandato de las regulaciones de DESE, y cumplir de forma regular y consistente.
9. Asegúrese de que la programación de tiempo fuera de la escuela, incluyendo el distrito o la programación de verano en la comunidad, se centra en las actividades que están alineados con los distritos objetivos de acelerar el logro de los estudiantes y la mejora de la tasa de graduación de la escuela secundaria.
10. Revise el alcance, la programación y el contenido del programa de desarrollo profesional de los maestros del distrito para permitir a todo el distrito, en la escuela, o externo oportunidades de programación que mejoren la práctica docente.



Presentado Respetuosamente

**Firmado por David Cruise**

David M. Cruise

**Anexo #2: Recomendaciones de HTA**

### **Asociación de Maestros de Holyoke**

#### **Recomendaciones para el Plan de Reestructuración para el Grupo de Partes Interesadas Local**

Con el fin de asegurar que el plan de reestructuración en el distrito escolar de Holyoke aborda el complejo, las causas subyacentes del bajo rendimiento educativo declarado por la Junta de Educación, y con el fin de abordar las necesidades verdaderas educativas, social, de salud y económicas de los estudiantes de Holyoke y sus padres, el Grupo de Partes Interesadas Local deben incluir lo siguiente en sus recomendaciones al receptor, siempre de conformidad con GL c. 69, apartado 1 K (c):

- (1)** Pasos para hacer frente a los servicios sociales y necesidades de salud de los estudiantes de la escuela y sus familias, para ayudar a los estudiantes lleguen y permanezcan en la escuela listos para aprender; siempre, sin embargo, que esto puede incluir la detección de abuso de sustancias de la salud mental:
- (2)** Los pasos para mejorar o ampliar los servicios de bienestar infantil y, según será apropiado, los servicios encargados de hacer cumplir la ley en la comunidad escolar, con el fin de promover un ambiente de aprendizaje seguro y protegido:
- (3)** Pasos para mejorar los servicios de desarrollo de la fuerza de trabajo proporcionadas a los estudiantes y sus familias en la escuela, para proporcionar a los estudiantes y familias con habilidades de trabajo significativas y oportunidades:
- (4)** Pasos para hacer frente a las deficiencias de logros de inglés - competente limitado para la educación especial y estudiantes de bajos ingresos.
- (5)** Programas Alternativos de Aprendiz del Lenguaje Inglés para estudiantes con inglés limitado, sin perjuicio capítulo 71A:
- (6)** Un presupuesto para el distrito que incluye los fondos adicionales que se proporcionan:

**La HTA ha agrupado sus recomendaciones en las siguientes categorías, utilizando la ley como su principio guía:**

#### **I. Salud y Bienestar**

- II. **Reestructuración de Servicios de Educación Especial**
- III. **Reestructuración de Servicios ELL, incluyendo la Cultura de todos nuestros Estudiantes**
- IV. **Aprendizaje Seguro y protegido: las condiciones de Aprendizaje de los estudiantes y las condiciones de trabajo de los maestros, uno en el mismo.**
- V. **Desarrollo de la Fuerza Laboral de la Comunidad**
- VI. **Presupuesto**

## **I. Salud y Bienestar**

### **Necesidades de Servicios Sociales y de Salud de Estudiantes y Familias**

1. Contratar un médico escolar para trabajar y supervisor todo el personal de atención de salud en el distrito.
2. Un psicólogo escolar para cada uno de los siguientes niveles en cada escuela: Pre-K-2; 3-5; 6-; y 9-12. Esta persona debe tener experiencia en los temas para el nivel de desarrollo apropiado.
3. Uno o más certificados, entrenados Trabajador Social asignado a cada escuela que se encargará de supervisar y coordinar las necesidades de salud física, mental, social y emocional de todos los estudiantes en esa escuela.
4. Uno o más Padres / Trabajador de Asistencia Social en cada escuela que se encargará de supervisar y coordinar los servicios que los estudiantes y la familias reciben, será responsable de la comunicación con los padres / tutores, y trabajará con el trabajador social para ayudar a satisfacer todas las necesidades del niño y la familia.
5. Dos enfermeras en cada escuela, para gestionar, coordinar y comunicar sobre las necesidades y problemas de salud, programadas en turnos flexibles para que la oficina siempre este abierta durante el día escolar.
6. Un entrenado Especialista de Intervención de Crisis en cada grado (Pre-K-2; 3-5; 6-8; 9-12) para manejar los problemas sociales / emocionales que surgen.

### **Mejorar y Ampliar los servicios de Bienestar Infantil**

1. Uno o más certificados, entrenados Trabajador Social asignado a cada escuela que se encargará de supervisar y coordinar las necesidades de salud física, mental, social y emocional de todos los estudiantes en esa escuela.

2. Uno o más Padres / Trabajador de Asistencia Social en cada escuela que se encargará de supervisar y coordinar los servicios que los estudiantes y las familias reciben, será responsable de la comunicación con los padres / tutores, y trabajará con el trabajador social para ayudar a satisfacer las necesidades del niño y la familia. Esta persona también hará visitas a los hogares para ayudar con los problemas que pueden ser derivados del entorno del hogar.
3. Más orientadores, consejeros, consejeros de ajuste de transición y especialistas de intervención.
4. Agregue intervencionistas de comportamiento a todos los edificios.
5. Con el fin de Holyoke darse cuenta de su potencial y ayudar a sus estudiantes a alcanzar los más altos niveles, los maestros sienten que Holyoke tamaño de la clase debe ser abordado. Un marco potencial para tal discusión incluiría el establecimiento de límites máximos en cuántos estudiantes hay en una clase basada en el nivel de grado. Tales como: 12- 15 Pre-K – 2, 15 – 18 en el 3-6 y 18 – 22 en 7-12.
6. Parte de tener un completo y bien redondeado, enriquecedora experiencia educativa, los estudiantes deben tener acceso a los programas, como la música, el arte, las actividades extracurriculares, independientemente de su rendimiento académico. TODOS los estudiantes, sin importar cuáles son sus retos o problemas educativos son, deben tener igual acceso a estos componentes importantes de una educación integral. Las limitaciones de la programación o el personal no deben dictar o no una determinada población de estudiantes que recibe estas experiencias.
7. Adecuadamente financiar y proporcionar actividades extracurriculares y deportivas tanto a las escuelas secundarias, por lo que los estudiantes de cada escuela pueden participar plenamente en cualquier equipo que lo eligió.
8. Adecuadamente financiar y proporcionar actividades extracurriculares y excursiones para todos los estudiantes, independientemente de la capacidad financiera de la familia para pagar, a todos los estudiantes, independientemente de su nivel socioeconómico o la capacidad de PTO de la escuela para recaudar fondos. Por ejemplo, si una clase de 5to grado se va de viaje a Plymouth Plantation, todos los estudiantes de 5to grado en el distrito se le dé la misma oportunidad.
9. Cada año escolar, cada nivel de grado, está provisto de un viaje de estudios anual, financiado en su totalidad a una ubicación, en las afueras del área general Holyoke a un

museo, lugar histórico, etc. para exponer todos los niños a las experiencias que están fuera del límites de su situación socioeconómica.

10. Reinstaurar PTO-Organización de Padres y Maestros en cada escuela, sin importar el nivel de grado. Activamente reclutan gente para servir en estos comités para apoyar a las escuelas.

## **II. Reestructuración de Servicios de Educación Especial**

1. Consolidado, consistente, proceso equitativo para todos los Servicios de Referencia: Debe haber un proceso a seguir para obtener los servicios para los estudiantes, tales como terapia del habla, servicios especiales de Ed, etc. Este proceso, conocido actualmente como equipos de apoyo basados en construcción, o BBST, debe ser aplicado de manera coherente, integrada y correr a través de todas las escuelas. Actualmente, hay 13 escuelas y 13 maneras los BBSTs se ejecutan.
2. Apoyos, equitativos consistentes y Personal en todas las escuelas. Con el fin de atender de manera equitativa y educar a los estudiantes de Holyoke, cada escuela debe tener consistentes y equitativas apoyos, servicios y dotación de personal. De esta manera, si un niño pasa de una escuela a otra a mitad del año, sus servicios seguirá siendo el mismo. (es decir, todas las escuelas, en todos los niveles de grado DEBEN tener RISE, funcional, TIP y salones de clases de Reemplazo modelo a los estudiantes de servicio con una variedad de necesidades.)
3. Personal para los servicios de educación especial deben incluir los niveles de dotación de personal que permitan compañeros de maestros que se asignará a tiempo completo para cada salón de clase.
4. Emplear, entrenar y asignar suficiente personal auxiliar docente para proporcionar salón de clases dedicados y apoyo 1: 1 para todos los estudiantes en el PEI.
5. Educar a los padres de Educación Especial y ELL en cuanto a sus derechos bajo la ley. Ofrecer clases gratuitas a los padres de Educación Especial y ELL sobre abogando por sus estudiantes.
6. Proporcionar a los padres con el "Conozca sus Derechos" panfleto en cada reunión. Estos no se han dado en los últimos 5 años o más. Proporcionar estos en ambos idiomas.

7. Proporcionar defensores educativos obligatorios para los padres de Ed Especial y ELL en todas las reuniones del PEI.
8. Psicólogos escolares adicionales por lo que la prueba no tomen demasiado tiempo. Maestros de educación especial no deberían estar haciendo las pruebas o dirigir sus propias reuniones.
9. Desarrollar un proceso de referencia de educación especial de todo el distrito que simplifique el papeleo. Todas las referencias de educación especial deben ser monitorizados para una respuesta oportuna, es decir, dentro de 10 días.
10. Proporcionar, amplias oportunidades de desarrollo profesional del distrito en curso para todo el personal para desarrollar la comprensión y estrategias compartidas para trabajar con los estudiantes que han experimentado trauma, la falta de vivienda, la transitoriedad, problemas de salud mental, abuso de sustancias, u otros problemas identificados por el personal docente y administrativo.
11. Proporcionar talleres en curso, en varios idiomas para los padres y cuidadores sobre los servicios, las estrategias y apoyos para cuestiones tales como trauma, falta de vivienda, la transitoriedad, problemas de salud mental, abuso de sustancias, derechos bajo las leyes de educación especial, los derechos de los estudiantes en los programas de ELL y acceder servicios del distrito y de la comunidad.
12. Limitar la proporción de estudiantes de ELL y SPED a los estudiantes de educación regular en cada salón de clases, sin importar el número de personal asignado a la clase.
13. Volver al modelo de inclusión completa. Gestión de número de casos NO está funcionando.
14. Consistente, soportes equitativas en todos los niveles de grado, en todas las escuelas. Regreso al modelo de co-enseñanza. Un maestro de educación regular y un educador especial en el salón de clases
15. Agilizar el proceso de referencia. Los maestros no deberían tener que poner en práctica todas las partes del DCAP antes de iniciar una remisión. El proceso es demasiado complicado, demasiado detallado. Muchos profesores son tan abrumado con el papeleo que no saben cómo llevar a cabo, ni han sido entrenados para completar.
16. Proporcionar el personal y los servicios de apoyo adecuados para todos los estudiantes.
17. Asegúrese de que están aprendiendo inglés y maestros de Educación Especial sólo se utilizan para proporcionar servicios directos a sus estudiantes. No se utilizan para tareas,

salas de estudio, pruebas, sustitución, etc. Reuniones y tiempos de trámites están programados en su día. Ellos no tienen lugar en momentos que los maestros están programados para dar servicio a los estudiantes.

18. No programar todos los estudiantes que están aprendiendo inglés y aceleró todo en una clase. Estos problemas de aprendizaje no puede ocurrir dentro de las mismas limitaciones.
19. Vuelva a crear el Equipo de Oficina Central, que también incluye los Terapeutas Ocupacionales y Físicos, psicólogos, evaluadores y todo el personal de educación especial, con una secretaria dedicada a ellos, que fue terminado en 2007, que se encarga de las pruebas, referencias, etc. Había dos distritos evaluadores, uno bilingüe y uno monolingüe, que manejó toda la prueba. El equipo estaba centralizado. Se encargaron la prueba, todos los aspectos de la misma. El equipo se reunió y discutió los estudiantes sobre una base regular. Todos los archivos, referencias, etc. pasaron por esta oficina. Todas las referencias de Educación Especial manejados por el mismo personal, de manera coherente, siguiendo un protocolo específico. (Para obtener más información, consulte la Norma Casillas, que fue el evaluador bilingüe.)
20. Servicios apropiados a los estudiantes con el docente especializado que servirán mejor a su / su necesidad. Por ejemplo, si el estudiante necesita un maestro bilingüe de Educación Especial, entonces eso es lo que debería ser proporcionada.
21. La financiación adicional para ELL y maestros SWD para satisfacer las necesidades de todas las poblaciones.
22. Explícitamente definir los servicios prestados por los especialistas en niveles de apoyo. Que todos los maestros saben cuáles son los servicios que éstos proporcionan de TSSs.
23. Definir explícitamente qué tipo de servicios los estudiantes necesitan durante los períodos, como el Centro de Aprendizaje Intensivo, servicios retirados o cambios de clases. Esta vez debe tener una lista de tareas estructuradas o planes de estudios a seguir. Estudiantes con problemas de conducta no deben ser enviados a estos servicios.

### **III. Reestructuración de Servicios ELL, incluyendo la Cultura de todos nuestros Estudiantes**

1. Establecer un procedimiento para revisar periódicamente los programas de ELL existentes a nivel edificio para asegurar que los maestros y los estudiantes reciben apoyo y personal adecuados.

2. El personal de cada escuela con suficiente maestro de ESL con licencia que se asignan a un solo nivel de grado y que tienen tareas específicas.
3. Establecer múltiples programas de ELL específicamente diseñados para satisfacer las necesidades de los recién llegados, los estudiantes ELL a largo plazo, los estudiantes de ELL con discapacidad, y apoyos académicos para los estudiantes de ELL que están alcanzando inglés competentes y estudiantes que han salido del programa de ELL (niveles 4,5, y anteriormente limitados inglés competente).
4. Reclutar y contratar más educadores bilingües en todas las posiciones, en todas las áreas, en todas las escuelas.
5. Servicios para el nivel 4 y 5 estudiantes de ELL deben ser proporcionados por un maestro de ELL, no una persona certificada SEI. Un profesor doblemente licenciado no puede enfocarse en el contenido y la adquisición del lenguaje, al mismo tiempo y lograrlo ya sea en su totalidad.
6. Oferta en curso, sin costo SEI endoso y continuas oportunidades de desarrollo profesional SEI para todos los educadores.
7. Ver otras recomendaciones para los estudiantes de ELL en próximas secciones.
8. La capacitación especializada impartida al personal en torno a temas tales como la transitoriedad, la pobreza, el trauma, las ausencias crónicas, etc.
9. Experiencias de enriquecimiento, tales como excursiones, especiales y experiencias fuera del salón de clases.
10. Siga las instrucciones de ELD. No utilice un maestro con múltiples certificados para cubrir múltiples responsabilidades.

**Recomendaciones culturalmente sensibles:**

1. Incluya fechas, tales como mes de la Herencia Hispana, que se celebrarán junto con nuestro fiestas tradicionales / historia.
2. Llegar a los padres para establecer un calendario centralizado, actividades, eventos para las escuelas, los padres y otras personas, sino que también incluyen actividades para ayudar a educar a los estudiantes.
3. Estirar un currículo preparado de ELA en los diferentes grados, que incluyen la literatura culturalmente sensible y recursos para el salón de clases.
4. Más recursos que los estudiantes pueden identificar con: literatura LGBTQ, Cultura Puertorriqueña, etc.

5. Enseñar a los estudiantes y al personal cómo superar los obstáculos de una manera positiva.
6. Ofrecer a todo el personal desarrollo profesional como el español para educadores, Estudios, Étnicos y Capacitación de Diversidad
7. Ofrecer lecciones de Aprendizaje del Lenguaje Inglés a los padres en todas las escuelas.
8. Continuar trabajando con el Grupo Asesor para la Educación @ Latina
9. Añadir una clase puertorriqueño Historia y Cultura de nuestra oferta de Historia.
10. Añadir Educación de la Cultura de Puerto Rico en nuestro plan de estudios.
11. Restituir y reestructurar celebración anual de las escuelas de Puerto Rico y los Estados Unidos.
12. La educación bilingüe de transición no funcionaba en Holyoke previamente porque el personal contratado no eran bilingües, bi-alfabetización. Hemos perdido muchos maestros bilingües cuando tuvieron que pasar una prueba de alfabetización. Si contratamos a las personas que tienen las habilidades, los programas podrían funcionar.
13. Continuar los programas de educación en dos idiomas en Metcalf.
14. Expandir los programas de educación en dos idiomas para ofrecer al menos una clase de lenguaje dual en cada edificio y cada grado.
15. Ofrecer cursos de doble lenguaje contenido en ambas escuelas superiores
16. Ofrecer cursos y las vías para los educadores calificar para el Endoso de la Transición del Aprendizaje Bilingüe (603 CMR 7.14)
17. Si bien nos damos cuenta de que fue derogada en 2002, creemos que el curso más fuerte y más prudente de acción para hacer frente a la población de ELL en Holyoke sería volver a introducir la educación bilingüe en las escuelas.
18. Contratar, maestros verdaderamente bilingües para enseñar a los programas bilingües de dos vías, para promover la alfabetización en ambos idiomas.
19. Estamos a favor de un programa de dos vías como se está piloteando en Metcalf.

#### **IV. Aprendizaje seguro y protegido: Condiciones de aprendizaje del estudiante y las condiciones de trabajo de maestros, uno en el mismo.**

##### **Una escuela alternativa con todo el personal y servicios.**

1. Establecer una Escuela Alternativa del Pre-K hasta el Grado 12, que da servicio a estudiantes de Pre-K hasta el 12 grado, que incluye lo siguiente:



- 1.1. Una alternativa, ambiente terapéutico para nuestros estudiantes con Problemas Emocionales Sociales /: Los Programas de Intervención terapéutica actuales (TIP) no son terapéuticos. Estos estudiantes necesitan una tranquila rutina bien establecida, en un lugar seguro, que les permite aprender y recibir los apoyos emocionales y terapias que necesitan.
- 1.2. Un Programa de Intervención de Comportamiento para estudiantes que están constantemente fuera de rumbo, interrumpe el ambiente de aprendizaje y el progreso educativo que no califican para la Educación Especial de Apoyo Conductual. Este programa se concentrará en las conductas disruptivas con el fin de que pudieran regresar a un ambiente menos restrictivo.
- 1.3. Un Programa Alternativo de Comportamiento para los estudiantes que no pueden cumplir con las normas de comportamiento de un entorno regular. En la actualidad, la mayoría de estos estudiantes son atendidos en el TIP, con nuestros estudiantes más frágiles emocionalmente. Estos estudiantes necesitan un programa separado, estructurado, propio; que contará con personal capacitado de Justicia Restaurativa para trabajar con y alrededor de sus necesidades. También es necesario que haya un programa correctamente equipado para hacer frente con eficacia y por separado con estos niños. Tiene que estar provisto de soportes y sistemas que faciliten más eficazmente su aprendizaje y corregir su comportamiento.

### **Habilidades Sociales y Disciplina**

1. Un plan de estudios comprensivo de Habilidades Sociales enseñado en cada escuela, que aborde los temas / preocupaciones apropiadas a nivel de edad; enseñado por un maestro licenciado, a tiempo completo. (ejemplo de un programa de la escuela intermedia está disponible en <http://www.ccooe.net/social/skillslist.htm>)
2. Aplicar plenamente y seguir a través con el Código de Conducta del Estudiante como está escrito. La disciplina debe ser coherente en todas las escuelas. Actualmente, es la queja número uno para todos los profesores de la escuela primaria y secundaria a nivel escolar.

### **Entorno de aprendizaje seguro y protegido**

1. Un asignado, un SRO-Oficial de Recursos Escolares consistentes asignado a cada escuela 6-8 y 9-12 diario. Cada una de las escuelas intermedias y secundarias necesita una presencia regular de SRO para manejar la variedad de problemas de la comunidad que surgen entre los adolescentes y jóvenes. El SRO proporcionará a los estudiantes y al personal una persona de confianza para ir a reportar tales cosas como la intimidación, las amenazas de violencia, las drogas, etc.
2. Un asignado, SRO coherente que visita el Pre-K-2 y 3-5 a las escuelas en una base semanal. Esto le ayudará a enseñar a nuestros alumnos que la SRO es otro adulto seguro que pueden acercarse a. Esta SRO también puede ayudar a lidiar con la administración de problemas, como la intimidación y la violencia, que surgen incluso en los primeros grados.
3. Ofrecer la capacitación de restricción y de-escalada a todo el personal.
4. Bien escritos, planes específicos y detallados de administración de emergencias que se escriben para todas las situaciones de tipo de emergencia. Tales como Código Rojo y Código Blanco deben ser los mismos y manejados del mismo modo a través de todas las escuelas. Estos planes deben ser distribuidos a todo el personal y revisados de manera regular. Estos planes deben incluir planes para cosas tales como una alarma de incendio durante condiciones climáticas adversas, bloquearon las salidas, retraso en la respuesta de incendios, etc.

### **Plan de Estudio, Escuelas y Profesorado**

1. Consistente totalmente financiados, planes de estudios, bien investigados para todos los grados y materias.
2. Adoptar, implementar y proporcionar un plan de estudios y aferrarse a él.
3. Proporcionar a los maestros que enseñan los planes de estudio con un entrenamiento completo, pagado para emprender los planes de estudio, antes de que él / ella se le espere enseñar el plan de estudios.
4. Proporcionar a los maestros con todos los materiales, especialmente los recursos de los estudiantes, necesarios para enseñar a los planes de estudio.
5. No utilice los maestros como sustitutos, salvo en una situación de emergencia. Definir claramente lo que es una emergencia para la utilización de maestros como sustitutos.

6. Centralizar los servicios para proporcionar y obtener sustitutos - emplear a base del edificio, suplentes permanentes y establecer requisitos mínimos y compensación por los sustitutos del día a día. (Uso Kelly Services, como Chicopee)
7. Eliminar los bloques de 90 minutos. Los estudiantes no pueden concentrarse durante tanto tiempo.
8. Eliminar K-8. Regresar a K-5, 6-8, y la escuela secundaria.
9. Volver a cinco escuelas (K-5), dos escuelas intermedias (6-8), y dos escuelas secundarias (9-12).
10. Reintegrar al K-5 receso de al menos 15 minutos o más. Esto se suma a su 40 minutos (DEBE ser 20 minutos de comer, 20 minutos receso) período de almuerzo. Este sería el momento de salir fuera, hacer ejercicio y socializar. Todas las escuelas deben tener esta oportunidad.
11. La tecnología está ampliamente discutida al hablar de nuestros estudiantes que han alcanzado en el siglo 21, pero rara vez es el dinero puesto en marcha para respaldar esas palabras fuertes. Si queremos que nuestros estudiantes sobresalgan en todas las cosas, entonces tenemos que proporcionarles los medios para hacerlo. Cada salón de clase debe tener, equipo en pleno funcionamiento, actualizado, suministrado para satisfacer las necesidades de los alumnos. Lo ideal es que cada estudiante tenga acceso a una computadora para todas las clases.
12. Si queremos que los estudiantes en Holyoke tengan éxito entonces tenemos que proporcionarles a ellos y a los maestros con los materiales necesarios. Las cosas pequeñas que hacen falta en el salón pueden ser perjudicial para el proceso del aprendizaje. Cada salón de clase debe tener materiales adecuados como tóner para la impresora, lápices, papel, carpetas, lápices de colores, tijeras y otros implementos materiales necesarios. No debe haber un amplio lapso de tiempo cuando los materiales son ordenados y cuando el maestro los recibe. Actualmente los maestros tienen que esperar meses por los materiales, tales como tóner para las impresoras y a menudo terminan comprando por su propia cuenta.
13. Eliminar las escuelas de la vecindad, sacar los niños fuera de su vecindad y exponerlos a otras partes de la Ciudad.

## **V. Desarrollo de Fuerza Laboral de la Comunidad**

## **Programas de Aprendizaje de Adultos para Familias y la Comunidad**

1. Restaurar los Programas de Entrenamiento de los Trabajadores ofrecidos en la Escuela Dean Técnica; ofrecer entrenamiento profesional y carreras para los padres en las escuelas secundarias locales, especialmente en los talleres de la Escuela Dean. Ofrecer a los padres y a otros adultos la oportunidad de mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos para apoyarse a sí mismos y a sus hijos.
2. Coordinar servicios con CareerPoint y otras agencias fuera de la comunidad para ofrecer a los padres ayuda en entrenamiento para entrevistas, para conseguir y mantener mejores empleos.
3. Programas de trabajo y servicios profesionales para la crianza de adolescentes en los niveles de escuelas intermedias y de escuelas secundarias.
4. Restaurar una Oficina de Servicios y Oportunidades de Carrera en cada una de las Escuelas Secundarias: Esta oficina en la cual fue disuelta en el 2000-2001, proporcionó muchos servicios necesarios a todos nuestros estudiantes de escuela secundaria. Este es el lugar donde los estudiantes se pusieron a trabajar en hojas de vida, escribir cartas de presentación, obtener las solicitudes de empleo, completar portafolios de trabajo vocacional, etc. Esta oficina también puso a los estudiantes de la Escuela Superior de Holyoke en trabajo-estudio y a los estudiantes de la Escuela Secundaria Dean en créditos cooperativos. Cuando perdimos esta oficina, nuestros estudiantes perdieron un lugar donde ir y personas para empleos y asistencia profesional. Cuando tuvimos esta oficina en sus servicios, nuestros estudiantes estaban mucho mejor preparados para obtener los puestos de trabajo a tiempo parcial, en la cual ayudó a sus familias a mantenerse a flote en muchos casos.
5. Revisar la programación diaria en la Escuela Secundaria de Holyoke para acomodar mejor los programas de aprendizaje alternativos, como prácticas, trabajo-estudio y otros servicios profesionales. Mantener el horario rotativo de clases para todos los estudiantes de grado 11. Rotar el horario para los estudiantes de grado 12 solamente. No altere el horario para los estudiantes de grado 11 para acomodar esto o miembros externos que pueden estar llegando. .
6. Revisar las políticas del distrito para permitir el trabajo-estudio o trabajo-experiencia para contar hacia los créditos de graduación en ambas escuelas secundarias.

7. Coordinar los coordinadores de colocación de trabajo en ambas escuelas, de manera que los trabajos están disponibles a todos los estudiantes.
8. Ampliar clases de Inglés como Segundo Lenguaje para ofrecer a los padres en la noche, que se ofrecen en varios lugares en todo el distrito, de forma gratuita.
9. Ampliar las ofertas de cursos de educación de padres que son actualmente ofrecidos a través de otras organizaciones locales.
10. Excursiones a las fábricas locales, empresas, etc. que giran en torno exponiendo a los estudiantes a una variedad de oportunidades de empleo disponibles a la comunidad.
11. Prácticas de maestros en las fábricas locales (Escuela de Carrera, Actividades de conexión, Beca 480)
12. Reintegrar programas vocacionales populares, como Edificios y Terrenos y calefacción, ventilación y aire acondicionado a la Escuela Secundaria Dean Técnica. .
13. Añadir programas vocacionales populares, como Aliados de Salud y Servicios de Cuidado de Niños a la Escuela Secundaria Dean Técnica.

## **VI. Presupuesto**

1. Escritores de donaciones cualificados a tiempo completo, uno para cada escuela y uno en todo el distrito, para aplicar, supervisar e informar sobre financiación de donaciones externas.
2. Entrenamiento para los maestros para ayudarles a escribir becas para sus salones de clase.
3. PD - Desarrollo Profesional para ayudarles a buscar y cualificar para becas y utilizar en sus planes de estudio.
4. Financiación adicional para los maestros de ELL - Inglés como Segundo Lenguaje para satisfacer las necesidades de las poblaciones.
5. De acuerdo con MGL 69J, el plan de reestructuración debe incluir un presupuesto adecuado totalmente financiado para cumplir con las recomendaciones que describen en este plan.
6. Construir una escuela nueva. La última escuela en Holyoke fue la Dean en 1989. Buscar dinero para para nuevos edificios. Algunas de nuestras escuelas, como la Escuela McMahan están muy desactualizadas y en urgente necesidad de reparaciones. El dinero para estas reparaciones siguen siendo aplastadas, ¿a dónde va el dinero?

7. Mover las Oficinas del Departamento de Escuela fuera de Suffolk Street en la Escuela Lawrence, la Escuela Lynch (si el Alcalde se la devuelve a las escuelas) o a otro Departamento Escolar o propiedad de la Ciudad que no le costará a la Ciudad \$350, 000 a al año para arrendar.
8. Devolver la Escuela Lynch al Departamento de Escuela como una propiedad del Departamento Escolar. Este edificio está construido para ser una escuela completamente equipada para ser tal. Ahora mismo está vacía y no se utiliza.

**Para concluir, con el fin de asegurar que el plan de reestructuración se está aplicando plenamente y reevaluar continuamente para determinar dónde se puede necesitar hacer ajustes, la HTA – Asociación de Maestros de Holyoke recomienda:**

1. Que el (LSG) Grupo Local de Participantes continúe reuniéndose trimestralmente para discutir el progreso y hacer recomendaciones adicionales al Comisionado y al Receptor. Creemos que es necesario garantizar que el proceso de cambio del plan de reestructuración es auténtico y sostenible en el largo plazo.
2. El plan de reestructuración debe incluir juntas de comités entre trabajadores y empleadores tanto a nivel escolar y del distrito para promover trabajo en equipo continuo, lo que dará lugar a la implementación efectiva y reacción bidireccional a un mejor rendimiento de los estudiantes. Esto también asegurará que la aportación de los maestros es solicitada y dándole consideración significativa.
3. Que el Receptor debe comprometerse a asegurar que hay una cultura de éxito para los educadores, como también para los estudiantes, en la que incluye el respeto y la valoración de sus conocimientos.