Plan de Reestructuración de Distrito Nivel 5 de las Escuelas Públicas de Southbridge

24 de junio de 2016

24 de junio de 2016

A los estudiantes, las familias, los educadores, el personal, socios, miembros de la comunidad, y amigos de las Escuelas Públicas de Southbridge:

Nos complace presentarles este plan para reestructurar las Escuelas Públicas de Southbridge y encaminar el distrito hacia el éxito. Southbridge posee una rica diversidad, historia, y adaptabilidad. Los niños de Southbridge merecen recibir una educación excepcional que se apoye en estas características positivas y prepare a los estudiantes para el futuro pleno de posibilidades que les espera. Hemos escuchado a un gran número de estudiantes, familias, educadores, y miembros de la comunidad para conocer las esperanzas y los sueños de ustedes con respecto a su comunidad y a los valores que son importantes para ustedes. Queremos agradecer a todos los que participaron en estos encuentros comunitarios, el Grupo Local de Partes Interesadas, como así también de los que participaron en nuestros pequeños grupos de discusión y las reuniones individuales. Las ideas que surgieron de estos integrantes de la comunidad contribuyeron a crear una nueva visión para nuestro distrito:

> **En las Escuelas Públicas de Southbridge, TODOS los estudiantes tendrán la experiencia de una educación de primer nivel, y se graduarán siendo ciudadanos comprometidos que exhibirán las habilidades esenciales requeridas para tener éxito en la universidad y en sus carreras.**

Las páginas que siguen a continuación detallan nuestro plan para dar vida a esta visión. Nuestro plan se enfoca en mejorar el acceso a una educación de alta calidad para todos los estudiantes y familias de Southbridge, y fue escrito poniendo atención en los recursos, la capacidad, los apoyos, la responsabilidad, y los sistemas requeridos para obtener el éxito. Al poner el enfoque sobre las siguientes acciones claves, creemos que los educadores y miembros de la comunidad de Southbridge, trabajando en conjunto, podrán promover el rápido mejoramiento del distrito.

- Desarrollar enseñanza y liderazgo de alta calidad en todo el distrito incrementando las expectativas para los programas de instrucción y para los logros académicos
- Equilibrar la autonomía de maestros y administradores exigiendo responsabilidad frente a los resultados
- Proporcionar tiempo extendido para incrementar las oportunidades de aprendizaje tanto para estudiantes como para el personal
- Proporcionar a los estudiantes caminos múltiples hacia la universidad y carreras con los apoyos para alcanzar todo su potencial
- Aprovechar los conocimientos y habilidades de los socios para incrementar las oportunidades y ofrecer servicios de apoyo envolvente para los estudiantes y las familias
- Involucrar y apoyar a las familias en sus roles como socios que apoyan el desarrollo de sus hijos
- Mejorar la gestión, la responsabilidad, y la coherencia del sistema escolar
- Asegurar la sustentabilidad de las reformas que conducen a programas sólidos de instrucción

Este Plan de Reestructuración resultará en oportunidades nuevas para estudiantes, maestros, familias, e integrantes de la comunidad, mientras continúa desarrollando y mejorando las prácticas prometedoras que se han iniciado en el distrito.

Este Plan está fundado sobre la convicción firme de que todos los estudiantes de Southbridge merecen una educación de la más alta calidad. Durante décadas, demasiados estudiantes de Southbridge

recibieron una educación que los dejó mal preparados para obtener una educación post-secundaria y una carrera. Este Plan está diseñado para transformar a Southbridge de ser un distrito escolar donde una educación sólida es una excepción a uno donde la educación excelente es la norma. Tenemos todos los motivos para creer que podemos tener éxito con esta visión, y la tendremos.

Sabemos que muchos de nuestros estudiantes y familias se enfrentan a desafíos distintos. Esto no hace más que fortalecer nuestra resolución de unirnos y asegurarnos de manera colectiva que nuestros niños tendrán todas las oportunidades para recibir una educación de primera calidad. Nuestra inversión en nuestros niños es una inversión directa en nuestra comunidad.

A las Escuelas Públicas de Southbridge les esperan grandes cosas, y confiamos en que las estrategias resumidas aquí resultarán en avances y logros significativos para esta comunidad. Sin embargo, sólo lograremos las metas y puntos de referencia incluidas en este documento al trabajar de manera colectiva. Tenemos frente a nosotros el imperativo moral de re-imaginar y re-diseñar el futuro de nuestras escuelas para que TODOS nuestros niños accedan a lo que requieren para lograr el éxito y ser integrantes participativos de nuestra comunidad.

Miramos hacia adelante con anticipación del importante trabajo que abordaremos juntos para transformar a las Escuelas Públicas de Southbridge. A lo largo del proceso mediremos nuestro progreso y seguiremos buscando opiniones sobre la implementación del Plan, trabajando juntos para asegurar su éxito.

Sinceramente,

Jessica L. Huizenga
Receptora
Escuelas Públicas de Southbridge

Mitchell D. Chester
Comisionado
Departamento de Educación Primaria y Secundaria

Resumen ejecutivo

Southbridge posee una rica diversidad, historia, y adaptabilidad, cuyos hijos merecen recibir una educación excepcional que se apoye en estas características positivas y prepare a los estudiantes para el futuro pleno de posibilidades que les espera. Durante más de una década, la comunidad de Southbridge no ha recibido la atención que merece. El Consejo de Educación Primaria y Secundaria identificó por primera vez a Southbridge como un distrito de desempeño inferior (Nivel 4) en el 2004. Desde entonces, el distrito no ha logrado cumplir de manera oportuna con los puntos de referencia aprobadas por el estado en su plan de mejoramiento. Desde el año 2010, el Departamento de Educación Primaria y Secundaria ha entregado a las Escuelas Públicas de Southbridge (SPS o Southbridge) fondos específicos de asistencia en apoyo a la instrucción y al análisis de datos, como así también de fondos para contratar a una persona en la función de apoyo del mejoramiento a nivel distrito. Estos aportes, sin embargo, demostraron no ser suficientes frente a los desafíos que enfrentan a esta comunidad en lo referente a liderazgo y administración. En los seis años desde el 2010, el distrito ha tenido 7 superintendentes y 7 directores de secundaria. Durante este tiempo, han pasado 43 personas por nueve puestos altos del liderazgo escolar y del distrito. Además, en este tiempo el comité escolar ha adoptado posturas incoherentes e improductivas respecto a los roles y las responsabilidades características de entes de alto desempeño, formadores de políticas. Condiciones como éstas hicieron que fuera extremadamente improbable que el distrito escolar lograse los avances importantes en su mejoría que merece esta comunidad – a menos que hubiera algunos cambios dramáticos.

Luego de la Revisión del Distrito de Southbridge llevado a cabo en octubre de 2015,[1] el Comisionado de Educación Primaria y Secundaria recomendó firmemente que se identificara a Southbridge como un distrito "de desempeño crónicamente inferior" (Nivel 5), haciendo que el liderazgo y la administración del distrito sea asumido por un Receptor. Un Receptor tiene la autoridad tanto de un superintendente y del comité escolar, bajo las órdenes directas del Comisionado. Esta recomendación fue aceptada por votación del Consejo de Educación Primaria y Secundaria en enero del 2016. La Dra. Jessica Huizenga entró en funciones como Receptora de SPS el 2 de mayo del 2016. A lo largo de 19 años en la educación, la Dra. Huizenga ha trabajado en varios estados, y en Massachusetts tanto en distritos urbanos como suburbanos. Más recientemente fue vice-superintendente de currículo, instrucción y evaluación en las Escuelas Públicas de Cambridge.

La Dra. Huizenga comenzó su trabajo reuniéndose con estudiantes, familias, educadores, y miembros dela comunidad, revisando informes y analizando los puntos fuertes y los desafíos del distrito. Fueron especialmente importantes las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas (LSG), que entre sus representantes sumó a maestros, padres, gobierno municipal, y la comunidad, como así también a trabajadores locales de salud, de educación temprana, de educación superior, y otras partes interesadas. [2] (Ver el Apéndice D para ver las recomendaciones del LSG). A partir de estos ricos aportes, se diseñó una nueva visión para las Escuelas Públicas de Southbridge:

---

[1] Centro de Responsabilidad de Distritos y Escuelas, Departamento de Educación Primaria y Secundaria de MA (2015). *Informe de la Revisión del Distrito (DRR, en inglés), Escuelas Públicas de Southbridge.* Ver: http://www.mass.gov/edu/docs/ese/accountability/district-reports/nolevel/2015-0277.pdf

[2] Ver M.G.L. c. 69, §1K(B): https://malegislature.gov/Laws/GeneralLaws/PartI/TitleXII/Chapter69/Section1K

En las Escuelas Públicas de Southbridge, TODOS los estudiantes tendrán la experiencia de una educación de primer nivel, y se graduarán siendo ciudadanos comprometidos que exhibirán las habilidades esenciales requeridas para tener éxito en la universidad y en sus carreras.

Esta visión elevada y digna requiere un plan estratégico. El sistema –incluyendo estructuras y la cultura– requerido para convertir esta visión en realidad no existe en la actualidad en Southbridge. Este Plan de Reestructuración, basado en recursos investigados y guías sobre mejores prácticas, establece un sistema como el que se necesita.

Para poder lograr mejoras dramáticas a la experiencia educativa de los estudiantes de Southbridge y para plasmar la visión del distrito, los educadores y el personal de Southbridge deberán enfocar sus esfuerzos y colaboración sobre cinco áreas prioritarias:

1. Conformar una comunidad escolar que brinde inclusión y apoyo teniendo expectativas altas e instrucción rigurosa, equitativa, y personalizada para todos los estudiantes, aún aquellos con discapacidades (SWD, en inglés) y los que aprenden inglés (EL, en inglés);
2. Desarrollar en todo el distrito una cultura profesional de enseñanza y liderazgo altamente efectivos;
3. Crear las condiciones para permitir y aplicar la toma de decisiones basadas en evidencias e información;
4. Establecer sistemas y procesos que cultiven y se apoyen en la participación familiar y en asociaciones comunitarias; y
5. Organizar el distrito y redistribuir los recursos para asegurar una calidad superior de gestión, responsabilidad, coherencia de todo el sistema, y sustentabilidad.

Cada una de estas prioridades está asociada a puntos de referencia que se han definido para ayudar al distrito a fijar las prioridades y medir el progreso. Estos puntos de referencia también sirven como hitos que la comunidad utilizará para hacer que el distrito se haga responsable por demostrar progreso oportuno y para celebrar los logros a lo largo del camino.

Las cinco áreas prioritarias delineadas aquí representan un importante alejamiento de las prácticas actuales. Después de más de diez años de desempeño inferior, no podremos esperar tener resultados dramáticamente diferentes sin tener propuestas dramáticamente diferentes. Los estudiantes, las familias, y los educadores asimismo deberán saber que será diferente el distrito y también su participación en él.

¿Qué será diferente?

- Expectativas más claras y más altas para todos los estudiantes en lo académico y en el comportamiento, además de monitoreo y apoyo más sistemáticos para poder lograr estos altos estándares
- Aplicación de nuevos enfoques para reducir las brechas de oportunidad y competencia entre los estudiantes de las poblaciones especiales (EL, SWD) y los de educación general
    - Intervenciones indicadas para estudiantes específicos
    - Nuevas propuestas instructivas
- Desarrollo de un currículo cohesionado y de prácticas instructivas coordinadas para asegurar una educación equitativa para todos los estudiantes de Southbridge

- Revisión de los sistemas de educación especial para fortalecer las conexiones con maestros y programas de educación general y enriquecer las oportunidades para los estudiantes con Programas Educativos Individualizados (PEI)
- Mayor atención y responsabilidad compartida respecto al bienestar social y emocional de los estudiantes y de su participación
- Nuevos servicios envolventes y fortalecidos en apoyo del bienestar saludable y emocional de los estudiantes y sus familias
- Nuevas rutinas en todo el distrito para la recolección, gestión, y utilización de datos
- Nuevas expectativas para la comunicación con las familias
- Nuevos enfoques para recibir, educar, e involucrar a todas las partes interesadas, especialmente a padres e integrantes familiares
- Extender el día escolar y/o el año escolar a fin de crear más tiempo para el aprendizaje tanto del estudiante como del educador
- Nuevas posibilidades en las configuraciones de grados, caminos, y programas ofrecidos en cada escuela
- Incrementar el trabajo en equipo y la colaboración entre educadores
- Desarrollo profesional, incluyendo la modalidad de mentores, que sea efectivo y esté diseñado estratégicamente para fortalecer la capacidad de los educadores y administradores para que puedan tener mayores recursos para liderar más efectivamente sus escuelas
- Sistema de supervisión y evaluación para maestros y líderes que apoye el crecimiento de los educadores y reconozca las áreas de experiencia, e incluya un proceso expeditado de revisión en el caso de aquellos que no demuestren efectividad y crecimiento
- Roles diferenciados que aprovechen las áreas específicas de pericia de los maestros reconociendo su beneficio en pos del mejoramiento escolar y del distrito
- Redistribución de servicios y recursos de las oficinas centrales, basada en las prioridades
- Cambios, por ejemplo, a los acuerdos colectivos de negociación, para asegurar que la Receptora pueda contratar, retener, y nombrar al personal de mayor efectividad en los puestos donde más se necesitan sus conocimientos, y asegurar que se establezca y articule claramente una nueva política de resolución de disputas que sea justa y transparente

Estas modificaciones representan cambios estructurales además de cambios culturales. Al principio no será fácil aceptarlas, y sólo es posible si lo hacemos juntos. Guiados por el convencimiento compartido del derecho de los estudiantes de Southbridge de recibir una educación de primera clase y compartiendo el sentido de responsabilidad por fortalecer las cinco áreas prioritarias que forman la base de este sistema de mejoras, podremos luchar juntos, a veces trastabillar juntos, aprender juntos, y finalmente lograr juntos el éxito.

En este Plan de Reestructuración se ha puesto el enfoque en desarrollar una cohesión dentro de, y entre, las escuelas para que juntos, maestros y administradores, establezcan una nueva comprensión referente de las propuestas instructivas de alta calidad y de las expectativas curriculares. A medida que las escuelas demuestren la capacidad de proporcionar un programa de instrucción de alta calidad que atienda bien a todos los estudiantes, la reestructuración se transformará: de basarse principalmente en decisiones tomadas y orquestadas a nivel del distrito, pasará a una mayor responsabilidad habilitada en el nivel escolar.

Este plan será el vehículo inicial para crear un referente compartido de excelencia y establecerá finalmente las condiciones de independencia a nivel escolar. El tamaño relativamente pequeño de

Southbridge es ideal para establecer rápidamente la cohesión del sistema y para que la Receptora monitoree el progreso de cada escuela hacia la meta final de mayor independencia para todos los administradores y educadores. En cada escuela, cambios tales como un desarrollo profesional enriquecido, roles diferenciados para educadores, tiempo extendido para el aprendizaje de estudiantes y maestros, rutinas mejoradas para el uso de datos estudiantiles, y finalmente mejores resultados académicos de los estudiantes, estarán entre los principales indicadores de una transición hacia mayor autonomía a nivel escolar.

La Dra. Huizenga espera ansiosa mente poder incluir las voces de estudiantes, educadores, familias, comunidad, y todas las partes interesadas relevantes a lo largo de su receptoría para aprender más sobre lo que está funcionando bien y lo que necesita ser mejorado en las escuelas.

Antecedentes y visión

Antecedentes

En 2004 Southbridge fue declarado distrito de desempeño inferior de Nivel 4 por el Consejo de Educación Primaria y Secundaria y ha permanecido entre los distritos de peor desempeño y menores mejorías del estado. A lo largo de los últimos cuatro años, los estudiantes de Southbridge han obtenido puntuaciones muy por debajo de los promedios estatales en Artes de lenguaje inglés (ELA, en inglés), matemáticas, y ciencias en los exámenes del Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts (MCAS, en inglés), tanto en general y para aquellos estudiantes identificados como de mayor necesidad. Los Percentiles de Crecimiento Estudiantil fueron de 34 en ELA y de 30 en matemáticas (el promedio del estado es de 50) y los Índices Compuestos de Desempeño (CPI, en inglés) ya de 26 y 28.4 puntos de porcentaje por debajo del promedio estatal, respectivamente, cayeron en 1.3% en ELA y 1.4% en matemáticas en los últimos 4 años. Especialmente preocupante, solamente el 4% de estudiantes con discapacidades (SWD) y el 9% de estudiantes que aprenden inglés (EL) en el distrito obtuvieron puntuación avanzada o competente en MCAS en 2015 (comparado con 22% y 36% en el estado, respectivamente).[3]

Durante el año escolar 2014-2015, en Southbridge las tasas de suspensión externa e interna para todos los estudiantes del distrito fueron casi tres veces más altas que las del estado. La tasa de graduación en cohorte de cuatro años para todos los estudiantes fue de más de 23 puntos porcentuales por debajo de la tasa estatal y la tasa de graduación de cinco años fue más de 15 puntos porcentuales más baja. De manera similar, la tasa de abandono escolar fue el doble de la tasa estatal en 2013-2014 en 4.4% (8.5% para SWD). [4]

También es de gran preocupación el liderazgo y la administración en las Escuelas Públicas de Southbridge. Desde 2010, el distrito ha tenido siete superintendentes, siete directores de secundaria, y 43 personas en los puestos más altos de liderazgo escolar y del distrito. Como se indicara en el Informe de la Revisión del Distrito de octubre del 2015, “En el liderazgo inconstante se encuentra la raíz de importantes brechas en el currículo, la instrucción, y la evaluación en el distrito y esto ha contribuido de manera directa al nivel de desempeño persistentemente bajo y en decadencia que lo caracteriza”. Por otro lado, el comité escolar no ha adherido a sus roles y responsabilidades correspondientes. Por ejemplo, el Informe de la Revisión del Distrito señaló que el comité escolar se había involucrado en operaciones escolares a fin de favorecer intereses personales y algunos entrevistados dijeron al equipo de revisión que el comité escolar había ejercido su influencia en temas referidos al personal del distrito y habían malversado fondos del distrito.[5] Además, el proceso presupuestario del año fiscal 2016 se caracterizó por una comunicación ineficaz y poca colaboración entre el comité escolar y las autoridades municipales. La Revisión del Distrito concluyó que, dada la administración disfuncional y la incapacidad del distrito de obtener y mantener liderazgo constante en todos los niveles, ha habido fragilidad generalizada en varios sistemas y prácticas claves que son necesarios para sostener su reestructuración.

En enero de 2016, luego de la emisión del Informe de la Revisión del Distrito de Southbridge, el Consejo de Educación Primaria y Secundaria votó por aceptar la firme recomendación del Comisionado del

[3] DRR págs. 89, 90, 92
[4] DRR págs. 13, 93
[5] DRR pág.3

Departamento de Educación Primaria y Secundaria que se designen a las Escuelas Públicas de Southbridge como distrito de "desempeño crónicamente inferior" (Nivel 5). Esta recomendación se hizo después de una década de desempeño estudiantil persistentemente bajo.

Con el compromiso de mejorar sustancialmente la experiencia educativa de cada estudiante en Southbridge, el 22 de marzo de 2016 el Comisionado del Departamento de Educación Primaria y Secundaria nombró a la Dra. Jessica Huizenga como Receptora para las Escuelas Públicas de Southbridge, a efectivizarse a partir del 2 de mayo de 2016. "La convicción de la Dra. Huizenga de que los adultos, trabajando en conjunto, pueden mejorar significativamente los resultados para los estudiantes le servirá bien a Southbridge", declaró Paul Sagan, presidente de el Consejo de Educación Primaria y Secundaria. "El Consejo apoyará con gusto su dedicación a mejorar las oportunidades de la escuela pública para todos los estudiantes de la comunidad, muchos de los cuales han sido mal atendidos por el distrito en años recientes".

Convirtiendo en acción la visión

Después de analizar el Informe de la Revisión del Distrito, estudiar las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas, recorrer el distrito, y conversar con docentes, familias, y estudiantes, se elaboró una nueva visión para las Escuelas Públicas de Southbridge:

> **En las Escuelas Públicas de Southbridge, TODOS los estudiantes tendrán la experiencia de una educación de primer nivel, y se graduarán siendo ciudadanos comprometidos que exhibirán las habilidades esenciales requeridas para tener éxito en la universidad y en sus carreras.**

Para convertir esta visión en un plan estratégico y accionable, la Dra. Huizenga consultó varias fuentes de investigación y guía sobre mejores prácticas. Un análisis integral de modelos de reformas de distritos y de marcos de liderazgo formó la base de la definición de cinco áreas prioritarias críticas. Una fuente clave fue un documento llamado *Prácticas de reestructuración en acción: una guía práctica y análisis de políticas,* basado en un análisis detallado de la experiencia de las 34 escuelas iniciales de Nivel 4 durante los primeros tres años de su reestructuración (2010–2011 a 2012–2013).[6] Esta guía presenta prácticas claves de reestructuración a tomar en cuenta por dirigentes estatales, distritos, escuelas, y diseñadores de políticas que buscan mejorar y sostener esfuerzos existentes y futuros de reestructuración. Por otro lado, se consultaron como recurso los lineamientos y pautas estatales, incluyendo *Massachusetts Standards for Professional Development* y *Massachusetts Family, School, and Community Partnership Fundamentals.*

Es fundamental que los estudiantes de Southbridge tengan una experiencia educativa integrada a medida que avanzan en los niveles de grado, y por eso se también habrá un esfuerzo inicial en lograr un mayor alineamiento del currículo y la evaluación. Para lograr estas metas, los administradores y educadores deberán ajustar sus esfuerzos a lo largo del distrito para crear un nuevo conjunto unificado de conocimiento respecto a la enseñanza y el aprendizaje. Finalmente, a medida que este entendimiento compartido de la excelencia se convierta en norma, los administradores y educadores se

[6] Lane, B., Unger, C., y Souvanna, P. (2014). Las prácticas de reestructuración en acción: una guía práctica y análisis de políticas. Baltimore, MD: Instituto de Liderazgo y Aprendizaje Estratégico. Ver Turnaround Practices in Action: A Practice Guide and Policy Analysis.

convertirán en los encargados de tomar las decisiones a nivel escolar que impulsarán el aprendizaje a su máxima cumbre.

En este Plan de Reestructuración se ha puesto el enfoque en desarrollar una cohesión dentro de, y entre, las escuelas para que juntos, maestros y administradores, establezcan una nueva comprensión referente de las propuestas instructivas de alta calidad y de las expectativas curriculares. A medida que las escuelas demuestren la capacidad de proporcionar un programa de instrucción de alta calidad que atienda bien a todos los estudiantes, la reestructuración se transformará: de basarse principalmente en decisiones tomadas y orquestadas a nivel del distrito, pasará a una mayor responsabilidad habilitada en el nivel escolar.

Este plan será el vehículo inicial para crear un referente compartido de excelencia y establecerá finalmente las condiciones de independencia a nivel escolar. El tamaño relativamente pequeño de Southbridge es ideal para establecer rápidamente la cohesión del sistema y para que la Receptora monitoree el progreso de cada escuela hacia la meta final de mayor independencia para todos los administradores y educadores. En cada escuela, cambios tales como un desarrollo profesional enriquecido, roles diferenciados para educadores, tiempo extendido para el aprendizaje de estudiantes y maestros, rutinas mejoradas para el uso de datos estudiantiles, y finalmente mejores resultados académicos de los estudiantes, estarán entre los principales indicadores de una transición hacia mayor autonomía a nivel escolar.

Fundamento estatutario para la implementación del Plan de Reestructuración

Conforme a G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y la Receptora deben formular un Plan de Reestructuración con la intención de maximizar el rápido mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y la Receptora tomarán todos los pasos necesarios para apoyar los objetivos del Plan de Reestructuración. Entre otros, a través del Plan de Reestructuración, el Comisionado y la Receptora podrán ampliar, alterar, o reemplazar el currículo y los programas ofrecidos por el distrito; redistribuir el uso del presupuesto existente del distrito; proveer de fondos para incrementar el salario de un administrador o maestro cumpliendo sus funciones en una escuela de desempeño inferior a fin de atraer o retener administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a administradores o maestros que trabajan en distritos de desempeño inferior crónico que han logrado los objetivos anuales del Plan de Reestructuración; ampliar el día escolar o el año escolar o ambos en las escuelas del distrito; limitar, suspender, o cambiar una o más provisiones de cualquier contrato o acuerdo colectivo de negociación en el distrito; agregar clases de pre-jardín de infantes y de jardín de infantes de día completo; luego de una consulta con sindicatos locales correspondientes, requerir que el director y todos los administradores, maestros, y demás personal vuelvan a solicitar sus puestos; limitar, suspender, o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar, en lo que tales políticas o prácticas tengan relación con las escuelas de desempeño inferior en el distrito; ofrecer desarrollo profesional incorporado al empleo para los maestros en el distrito; ofrecer mayores oportunidades para la planificación docente y la colaboración enfocada en mejorar la instrucción estudiantil; establecer un plan para el desarrollo profesional para los administradores en el distrito; desarrollar una estrategia para buscar y estudiar la mejoras prácticas en áreas de deficiencia comprobada en el distrito; establecer estrategias para abordad la movilidad y la transitoriedad entre la población estudiantil del distrito; y fijar los pasos para asegurar una continuidad de maestros altamente experimentados al alinear los siguientes procesos con estándares fundamentales del conocimiento profesional: contratación, inducción, evaluación docente, desarrollo profesional, ascenso del maestro, cultura escolar, y estructura organizativa.

Los términos delineados en el Apéndice A son necesarios para la implementación exitosa del Plan de Reestructuración y reflejan los cambios obligatorios de las políticas, acuerdos, y reglamentos en funcionamiento del distrito y a cualquier práctica o política conforme a los acuerdos colectivos de negociación. Estos términos entrarán en efectividad a partir del 1ro de julio de 2016 y deben incluirse en futuros acuerdos colectivos de negociación. La Receptora proporcionará a cada líder sindical un resumen de estos cambios aproximadamente el 15 de agosto de 2016. El Comisionado y la Receptora se reservan el derecho de hacer cambios adicionales a los acuerdos colectivos de negociación cuando sea necesario. Ningún elemento del Plan de Reestructuración o de los acuerdos colectivos de negociación deberán construirse como limitación de los derechos de la Receptora y/o el Comisionado como se han establecido bajo G.L. c. 69, §1K.

El Plan de Reestructuración queda autorizado por un período de tres años. El Comisionado y la Receptora podrán desarrollar componentes adicionales del Plan o enmendarlo, como corresponda. El distrito dejará de lado la receptoría una vez alcanzados los logros suficientes y se hayan institucionalizado cambios positivos que aseguren un crecimiento continuo y resultados sostenibles.

Área Prioritaria 1: Conformar una comunidad escolar que brinde inclusión y apoyo teniendo expectativas altas e instrucción rigurosa, equitativa, y personalizada para todos los estudiantes, aún aquellos con discapacidades y los que aprenden inglés

Desafíos: El equipo de la revisión del distrito halló que los maestros implementaban lecciones que fueran accesibles para todos los alumnos en solamente el 10% de las clases observadas en general. En las aulas observadas, había poca evidencia de un clima positivo en el aula, caracterizado por comportamiento, rutinas, tono, y discursos respetuosos. En la escuela media y la secundaria, los observadores del equipo de la revisión del distrito sólo vieron un pequeño número de clases caracterizadas por prácticas rigurosas de instrucción y lecciones bien estructuradas, esenciales para la productividad de la enseñanza y el aprendizaje. Además, los observadores vieron ejemplos limitados de estudiantes responsabilizándose por su aprendizaje o estando involucrados y resueltos en tareas que promueven el pensamiento crítico.[7]

La proporción de estudiantes ausentes por 10 días o más por año ha aumentado del 45.2% en 2010 al 49.7% en 2015 (comparado con la tasa estatal del 32.9%). La tasa de faltas crónicas del distrito, definida como estudiantes ausentes durante 10% o más del tiempo, también ha aumentado, del 24.0% en 2010 al 29.0% en 2015 (comparado con la tasa estatal del 12.9%). Estos datos son especialmente preocupantes porque los estudiantes no pueden participar eficazmente del proceso educativo si están ausentes de manera crónica.[8]

En particular a nivel secundario, poco se ha hecho para documentar y alinear el currículo entre los grados y con las pautas estatales, y a nivel del distrito, en aulas observadas, la instrucción en el aula no era diferenciada de manera constante para tener en cuenta las diferencias en los requerimientos de aprendizaje de todos los estudiantes.

Las prácticas pedagógicas no estaban orientadas correctamente al creciente número de estudiantes aprendiendo inglés (EL) (ahora 383 estudiantes, o el 17%) o estudiantes con discapacidades (SWD). La tasa de abandono de SWD se duplicó entre 2011 y 2014.[9] Existe solamente un puesto de maestro de desarrollo del idioma inglés (ELD, en inglés) para todos los EL en los grados de escuela media, y el único puesto de maestro ELD a nivel secundaria se encuentra vacante en este momento. A nivel distrito, no hubo director EL para los 383 EL hasta que la Receptora contrató a alguien para ese puesto. Por otro lado, 30 maestros, o aproximadamente el 18% de todo el personal, no ha obtenido el requerido respaldo de los cursos de Enseñanza de Inglés por Inmersión Protegida (SEI, en inglés).

Fundamento: A fin de reducir las ausencias crónicas y lograr una rápida mejoría académica para todos los estudiantes en Southbridge, toda aula en el distrito necesita un ambiente seguro tanto en lo físico como en lo emocional que promueva el aprendizaje, el desempeño, y la eficacia propia. Se deberá prestar considerable atención a la alineación del currículo y colocar el enfoque en la instrucción de alta calidad y la evaluación, y esto debe estar respaldado por sistemas escalonados de apoyo para abordar la amplia gama de necesidades exhibidas por la población estudiantil. Más allá de esto, debe enfocarse atención específica en fortalecer la instrucción y el apoyo para estudiantes EL y SWD.

---

[7] DRR págs. 38-39
[8] DRR pág. 67
[9] DRR pág. 97

Estrategia A: Implementar un sistema de currículo, instrucción, y evaluación de alta calidad, alineados vertical y horizontalmente.[10]

Los distritos de alto rendimiento tienen un marco instructivo. Esto significa que se enseña un currículo riguroso, basado en estándares de primera calidad, mediante prácticas instructivas de alto impacto que se corresponden al desarrollo, y se monitorea y guía el desempeño estudiantil por medio de evidencias del aprendizaje derivadas de un sistema equilibrado de evaluación.

1. **Establecer un currículo basado en estándares:** El distrito articulará una secuencia curricular basada en estándares de alta calidad para todas las materias, que defina claramente lo que los estudiantes deberían saber y poder hacer en cada grado. Debe estar alineado verticalmente entre todos los grados y horizontalmente alineado entre todos los programas. Estará alineado con los estándares del Diseño y Evaluación Instructiva de Primera Clase (WIDA, en inglés) además del marco curricular de Massachusetts. Además, el distrito asegurará que los educadores tienen recursos curriculares para poder entregar instrucción atractiva que fomente efectivamente la alfabetización de todos los estudiantes y que obtengan conocimientos y habilidades de razonamiento cuantitativo a lo ancho de todo el currículo según se establece en el marco de Massachusetts.
2. **Crear un sistema equilibrado de evaluación:** El distrito desarrollará un sistema equilibrado de evaluación que incluya filtros universales y evaluaciones de diagnóstico que ayuden a identificar a los estudiantes bajo riesgo de tener desafíos en el aprendizaje y luego enlazar las necesidades de los estudiantes a sistemas escalonados de apoyo para que los educadores puedan monitorear la paridad de oportunidades y expectativas altas en todo el distrito. El distrito desarrollará y/o identificará evaluaciones formativas alineadas con el currículo para que las escuelas puedan monitorear el progreso del individuo y del sub-grupo según estándares curriculares; revisará y analizará colaborativamente la información estudiantil y el trabajo de los estudiantes para identificar las brechas de aprendizaje, las prioridades, y las metas específicas de aprendizaje; y promocionará intervenciones oportunas y apropiadas por medio de equipos de datos de nivel de grado y Equipos de Apoyo en cada escuela. Las evaluaciones requeridas para fines de educación especial serán fundamentadas por estas evaluaciones identificadas al determinar si se ve impedida la capacidad de un estudiante de exhibir progreso educativo efectivo.
3. **Focalizar en prácticas instructivas de alto impacto:** El distrito identificará prácticas y rutinas instructivas de alto impacto que tendrán apoyo en todo el sistema. Trabajando colectivamente para fortalecer algunas prácticas instructivas de alto impacto a la vez, los educadores podrán darse mejor apoyo unos a otros para lograr el dominio de las mismas. Estas prácticas sostendrán la implementación de alta calidad del currículo basado en estándares y se fundamentarán en análisis informados de las necesidades específicas de los estudiantes que surjan del sistema equilibrado de evaluación.

[10] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 1 (1,2,3); 10 (1)*

Estrategia B: Asegurar las condiciones para la implementación de alta calidad de las prácticas instructivas.[11]

En las escuelas el marco instructivo descrito en la Estrategia A no podrá mantenerse solo. Los educadores deben poder tomar decisiones instructivas que promocionen el éxito de un conjunto singular de alumnos en cada clase.

1. **Fijar y mantener expectativas altas para todos:** El distrito desarrollará en todas las escuelas la comprensión compartida del rigor y las altas expectativas en lo académico y en el comportamiento. Estas altas expectativas prepararán a los estudiantes para desarrollar habilidades para el siglo 21[12], incluyendo pensamiento crítico, comunicación, creatividad, y colaboración.
2. **Promover una enseñanza culturalmente y lingüísticamente sensible que ayude a los maestros a instruir a estudiantes que aprenden inglés:** El distrito brindará apoyo mientras los maestros seleccionan y utilizan materiales, herramientas, y evaluaciones instructivas que se alinean a las necesidades de una población estudiantil lingüísticamente y culturalmente diversa. Además, el distrito dará apoyo a maestros para que fortalezcan la creación de relaciones e implementen prácticas pedagógicas culturalmente sensibles.
3. **Fomentar un ambiente positivo de aprendizaje**: El distrito dará apoyo a las escuelas para fomentar un ambiente positivo de aprendizaje predicado en la mentalidad de crecimiento y el reflejo estudiantil.

Estrategia C: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de estudiantes EL en todo el distrito.[13]

A fin de que el nuevo sistema de guía instructiva pueda óptimamente cubrir las necesidades de los muchos estudiantes EL de Southbridge, se prestará atención deliberada a la incorporación de recomendaciones sobre el desarrollo del lenguaje, que surjan de investigaciones y mejores prácticas.

1. **Definir para el desarrollo del lenguaje un programa explícito, sistemático, y alineado con los estándares:** El distrito desarrollará un programa sólido, sistemático, alineado al WIDA y al marco curricular de Massachusetts para estudiantes EL en todos los grados. A ese fin, creará protocolos para la correcta identificación sistemática y la evaluación de potenciales estudiantes EL, y herramientas para monitorear los servicios que reciben los estudiantes EL individuales. Identificará o desarrollará un currículo para Inglés como Segundo Idioma (ESL, en inglés) basado en unidades curriculares del modelo ESL, y capacitación en éstas, como así también evaluaciones formativas alineadas al desarrollo del lenguaje en inglés para monitorear el crecimiento del desarrollo del lenguaje de los estudiantes en maneras que pueden informar la instrucción. (Ver también el Área Prioritaria 1, Estrategia A).
2. **Fortalecer la Implementación de Estrategias de Enseñanza de Inglés por Inmersión Protegida** (SEI, en inglés): El distrito ofrecerá apoyo y responsabilidad a todos los educadores de estudiantes EL para implementar efectivamente las estrategias instructivas SEI. Todos los maestros académicos esenciales y los administradores que los supervisan o evalúan tendrán apoyo para obtener el Respaldo SEI, y aquellos maestros esenciales de Instrucción de Contenido

[11] *Esta estrategia se fundamenta en la siguiente recomendación del Grupo Local de Partes Interesadas: 2 (7).*
[12] Ver: http://www.p21.org/about-us/p21-framework
[13] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 5(1,3, 5,7)*

Protegido (SCI, en inglés) que ya han obtenido dicho respaldo tendrán apoyo con desarrollo profesional para "ampliar el aprendizaje". Los educadores no-esenciales también cumplirán con el desarrollo profesional diseñado para ayudarles a cubrir las necesidades de estudiantes EL y anteriores alumnos de inglés. (Ver también el Área Prioritaria 2).

3. **Proveer apoyos estudiantiles específicos:** El distrito apoyará a los educadores en el uso de múltiples fuentes de datos, tales como los resultados de la Evaluación de Comprensión y Comunicación en Inglés Estado por Estado para Estudiantes del Idioma Inglés (ACCESS, en inglés) y otras evaluaciones formativas y cumulativas, para crear planes de acción en la toma de decisiones instructivas estratégicas y específicas al éxito del estudiante EL. Para que los educadores lo logren, el distrito deberá proveer el acceso oportuno a datos de desarrollo del lenguaje, entre ellos ACCESS, MCAS, y otros datos relevantes; apoyar a educadores en el desarrollo de evaluaciones formativas que identifiquen brechas y fortalezas específicas en el aprendizaje estudiantil y fundamenten la instrucción; y ayudar a educadores en aprovechar el currículo alineado con el marco de Massachusetts, los recursos WIDA, y la capacitación SEI para atender las brechas de aprendizaje de los estudiantes.
4. **Crear opciones de programas alternativos para estudiantes EL:** El distrito investigará opciones de programas alternativos que puedan maximizar las fortalezas de los estudiantes a medida que construyen su alfabetización en inglés y en su idioma nativo. Algunas opciones podrían estar disponibles para todos los estudiantes, por ejemplo, un programa de idioma dual para lograr niveles altos de competencia en lengua y alfabetización tanto en inglés y en español tanto para hablantes nativos de inglés y nativos de español (también denominado alfabetismo bilingüe). Además, el distrito explorará opciones para abordar necesidades particulares: por ejemplo, un programa para recién llegados que fortalezca las habilidades fundamentales de estudiantes nuevos en el país y un programa para cubrir las necesidades de estudiantes EL con constancia limitada en su educación (Estudiantes con Educación Formal Interrumpida (SIFE, en inglés) / Estudiantes con Educación Formal Limitada e Interrumpida, (SLIFE, en inglés)). El distrito también explorará el establecer caminos dentro de programas existentes, por ejemplo, adquisición rápida de idioma inglés y opciones de crecimiento académico tanto en aulas de Contenido Protegido y de Inglés como Segundo Idioma, para que los estudiantes EL puedan lograr niveles más altos de competencia en idioma inglés a lo largo de sus experiencias académicas.

Estrategia D: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de estudiantes SWD a lo largo del distrito.[14]

Southbridge ofrece una gama de programas y servicios a estudiantes con una amplia gama de discapacidades. Este Plan brinda una oportunidad para revisar estos programas, alinearlos con el resto del Plan, y tomar decisiones que asegurarán que están cubriendo las necesidades de los estudiantes de manera eficiente y efectiva.

1. **Realizar una revisión de la programación actual:** El distrito evaluará los programas existentes de educación especial para determinar la oferte actual y las poblaciones atendidas. La revisión describirá los servicios y programación actuales, y resumirá cualquier evidencia de efectividad. La revisión producirá recomendaciones integrales para mejorar los servicios y la programación.
2. **Proveer servicios integrales:** El distrito dará servicios integrales de educación especial que cubran las necesidades de los estudiantes. Esto podrá incluir nuevas opciones de colocación con

[14] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 3(4,5,7)*

criterios claros y culturalmente competentes de ingreso y salida y/u oportunidades para que los estudiantes accedan a espacios de inclusión con instrucción de calidad y espacios físicos apropiados.

3. **Asegurar el monitoreo sistemático de programas:** El distrito establecerá procedimientos de rastreo y análisis que permitan a los educadores revisar y monitorear la efectividad de los cambios propuestos, tales como el nuevo criterio de ingreso y salida. El programa será monitoreado según su efectividad en el conjunto y por subgrupo.

Estrategia E: Explorar una gama de rigurosas opciones de aprendizaje para los estudiantes a través de caminos diferenciados.[15]

No todos los estudiantes aprenden de la misma manera. Southbridge se compromete a ampliar los caminos disponibles para el éxito de los estudiantes.

1. **Visualizar nuevas opciones académicas:** El distrito investigará nuevas opciones académicas para los estudiantes, que ofrezcan caminos diferenciados hacia el éxito académico tales como un programa de idioma dual para estudiantes primarios, o programas alternativos para estudiantes que aprenden inglés, según permite G.L. c. 69, § 1K(c)(5), establecerá Planes Individuales de Aprendizaje (ILP, en inglés) para estudiantes de escuelas media y secundaria, y proveerá programas de desarrollo de fuerza laboral para estudiantes secundarios. Para involucrar a la comunidad en el desarrollo de una propuesta para la secundaria, el distrito convocará un Grupo de Trabajo para Rediseñar la Educación Secundaria que explore variados caminos académicos y técnicos. El distrito también explorará a asociaciones como recursos, por ejemplo, para ofrecer opciones para los programas pre-universitarios. (Ver también el Área Prioritaria 5, Estrategia A).
2. **Contar con la graduación de todos los estudiantes:** El distrito volverá a involucrar a aquellos estudiantes, incluyendo los SWD y EL, que puedan estar en riesgo, tener más años o menos créditos, estableciendo opciones para la recuperación de créditos para los que han dejado el distrito y los que están en riesgo de irse. Además, el distrito desarrollará un sistema indicador de aviso anticipado para identificar proactivamente e intervenir a aquellos estudiantes que puedan estar desviándose del camino hacia una graduación en fecha.
3. **Ampliar el tiempo del aprendizaje:** El distrito ampliará las opciones de aprendizaje extendiendo el día/año escolar y/o proporcionando programación adicional. El distrito identificará recursos y asociaciones para establecer oportunidades suplementarias de aprendizaje, tales como academias de vacaciones y programas ampliados de verano. (Ver también el Área Prioritaria 5 y el Apéndice A).

Estrategia F: Construir las habilidades de aprendizaje social y emocional (SEL, en inglés) de todos los estudiantes a fin de promover el bienestar y la participación escolar positiva.[16]

El bienestar social y emocional afecta la capacidad de los estudiantes de aprender, colaborar y comunicarse efectivamente. Al dedicarle atención deliberada a esta área, apoyaremos a los estudiantes para que se involucren en maneras que no sólo promueven el placer de aprender pero también llevan al éxito académico, y a la preparación universitaria y de carreras.

---

[15] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 1 (5), 9 (2)*

[16] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 2 (6), 6 (4)*

1. **Fomentar un ambiente saludable de aprendizaje:** El distrito fomentará el desarrollo de un ambiente seguro, saludable, y acogedor de aprendizaje en todas las escuelas. Por ejemplo, preparará una lista de expectativas a nivel distrito del comportamiento en el desarrollo, aclarará las expectativas para el manejo de comportamiento positivo en el aula y enfoque disciplinarios, y ampliará los programas de nutrición que apoyan el aprendizaje estudiantil, como el desayuno en el aula. Se prestará particular atención al impacto de la pobreza sobre el aprendizaje y la necesidad de encontrar prácticas sensibles adecuadas de respuesta para los estudiantes provenientes de ámbitos empobrecidos.
2. **Construir la capacidad para apoyar el aprendizaje social y emocional:** El distrito desarrollará/ identificará recursos curriculares SEL y proveerá experiencias de aprendizaje profesional para todos los docentes para fortalecer su capacidad de manejo del desarrollo SEL y sus temas, por ej., el Aula Sensible. El distrito también agregará recursos y personal para apoyar el desarrollo SEL y la intervención en caso de crisis, incluyendo pero no limitándose a los recursos obtenidos mediante asociaciones que puedan ayudar a ofrecer servicios envolventes.
3. **Proveer oportunidades extracurriculares**: El distrito analizará las ofertas actuales y recomendará ampliar las opciones de enriquecimiento extracurricular fuera del horario escolar sin costo adicional para las familias como manera de fortalecer las conexiones y el interés por el aprendizaje. (Ver también el Área Prioritaria 4, Estrategia C).
4. **Establecer una red de servicios Wraparound:** El distrito identificará recursos internos (distrito escolar) y externos (incluyendo socios comunitarios y servicios municipales de Southbridge) para asegurar que los estudiantes con necesidades mayores que una intervención de Nivel 3 (académicas, emocionales, de comportamiento, y médicas) reciban los servicios que necesitan.

<u>Puntos de referencia en la implementación</u>

Estrategia 1-A: Implementar un sistema de currículo, instrucción, y evaluación de alta calidad, alineados vertical y horizontalmente. 1. Currículo basado en estándares 2. Sistema equilibrado de evaluación 3. Prácticas instructivas de alto impacto	I. Al verano 2017, el distrito habrá delineado unidades de estudio en matemáticas y ELA. II. A la primavera 2017, el distrito habrá completado un inventario de sus evaluaciones y habrá determinado cuáles se continuará usando y cuáles evaluaciones adicionales deberán ser desarrolladas u obtenidas.
Estrategia 1-B: Asegurar las condiciones para la implementación de alta calidad de las prácticas instructivas. 1. Expectativas altas para todos 2. Enseñanza cultural y	I. Al otoño 2016, identificar y comunicar dos prácticas y rutinas instructivas de alto impacto que tengan apoyo en todo el sistema. II. Al invierno 2016, utilizando un marco provisto por el distrito, cada director definirá acciones esenciales a llevarse a cabo durante el año escolar 2016–2017 que incrementarán la capacidad docente de ofrecer instrucción esencial de alta calidad y apoyos escalonados (por ej., desarrollo profesional, estructuras, y cultura).

lingüísticamente relevante 3. Ambiente positivo de aprendizaje	
Estrategia 1-C: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de estudiantes EL en todo el distrito. 1. Programa explícito, sistemático, y alineado con los estándares para el desarrollo del lenguaje 2. Estrategias de Enseñanza de Inglés por Inmersión Protegida (SEI, en inglés) 3. Apoyos estudiantiles específicos 4. Programas alternativos para estudiantes EL	I. Al otoño 2016, el distrito tendrá un plan que asegure que maestros académicos esenciales y los administradores que los supervisan o evalúan habrán obtenido el Respaldo SEI antes del 30 de junio de 2017. II. A la primavera 2017, el distrito desarrollará un plan para que educadores no esenciales completen desarrollo profesional diseñado para ayudarles a cubrir las necesidades de estudiantes EL y anteriores alumnos de inglés. III. A la primavera 2017, el distrito habrá completado una revisión de servicios actuales para estudiantes EL y habrá desarrollado un plan para maximizar la disponibilidad de servicios de calidad para obtener niveles más altos de competencia de idioma inglés a lo largo del programa académico de los estudiantes. IV. A la primavera 2017, el distrito convocará un comité que explore opciones alternativas de programas para estudiantes EL, e identificará una estrategia y un cronograma para la implementación de al menos un modelo nuevo de programa comenzando en el año escolar 2017–2018.
Estrategia 1-D: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de estudiantes SWD a lo largo del distrito 1. Revisión de la programación actual 2. Servicios integrales 3. Monitoreo de programas	I. Al invierno 2016, el distrito habrá revisado su programación de educación especial e identificado las mejores prácticas, las inconstancias, y las brechas en los servicios para estudiantes SWD en el distrito. II. Al verano 2017, el distrito habrá analizado los resultados y las recomendaciones de la revisión y habrá desarrollado un plan para la implementación de elementos esenciales en años escolares subsiguientes.
Estrategia 1-E: Explorar una gama de rigurosas opciones de aprendizaje para los estudiantes a través de caminos diferenciados 1. Nuevas opciones académicas 2. Graduación de todos los	I. Al invierno 2016, el distrito convocará a un Grupo de Trabajo de Rediseño de la Secundaria, que hará recomendaciones que incluirán nuevos caminos académicos y/o técnicos antes para comentarios de la comunidad. (A lanzarse para el año escolar 2018-2019.) II. Al invierno 2016, el distrito llevará a cabo reuniones iniciales con instituciones locales de educación superior respecto a establecer programación pre-universitaria. III. A la primavera 2017, el distrito habrá implementado al menos una

estudiantes 3. Tiempo ampliado para aprendizaje	opción de aprendizaje ampliado.
Estrategia 1-F: Construir las habilidades sociales y emocionales de todos los estudiantes a fin de promover el bienestar y la participación escolar positiva 1. Ambiente saludable de aprendizaje 2. Construir la capacidad para apoyar el aprendizaje social y emocional 3. Oportunidades extracurriculares 4. Red de servicios Wraparound	I. Al otoño 2016, el distrito habrá identificado herramientas de encuesta a estudiantes, personal y padres a ser implementadas antes de abril 2017, para medir y mejorar el clima instructivo, social y emocional en cada escuela. El distrito también habrá articulado un proceso para recolectar, analizar, y utilizar esos datos para fundamentar los esfuerzos de mejoras en escuelas y en el distrito. II. Al verano 2017, el distrito habrá revisado y evaluado la efectividad de sus enfoques actuales en el distrito y en las escuelas para disciplinar a los estudiantes, incluyendo programas, protocolos, estructuras, e instalaciones utilizadas en la actualidad durante esos procesos (por ej., expectativas de conducta positiva, aulas de apoyo al estudiante, Intervenciones y Apoyos de Comportamiento Positivo (PBIS, en inglés), y alternativas a la suspensión). III. Al verano 2017, en base a datos recolectados durante el año escolar 2016–2017 respecto al ambiente, cada escuela incorporará estrategias y desarrollo profesional para crear un ambiente de aprendizaje más seguro, más saludable, y más acogedor.

Área Prioritaria 2: Desarrollar en todo el distrito una cultura profesional de enseñanza y liderazgo altamente efectivos

Desafíos: En las Escuelas Públicas de Southbridge los educadores muestran una falta de profesionalismo y poca evidencia de responsabilidad compartida. La Revisión de Calidad Escolar (SQR, en inglés) llevada a cabo por SchoolWorks, LLC, en 2015 reveló "altos niveles de irrespetuosidad" entre estudiantes y maestros en todo el distrito,[17] que fue atribuido, en parte, a la falta de supervisión producida por los reemplazos excesivos en el liderazgo del distrito. La revisión del distrito halló que el liderazgo insuficiente en los grados 6-12 exacerbó la situación de tal manera que los maestros en esos grados no recibieron retroalimentación frecuente y formativa.[18]

Es insuficiente el programa actual de mentores para maestros nuevos, provocando este comentario de un maestro: "Perdemos maestros de manera constante y los mentores podrían hacer la diferencia para retener a los maestros. [Los nuevos] se sienten abandonados".[19] No sorprende que haya habido una constante rotación del personal docente, y el desarrollo profesional formal para maestros, muchos de los cuales son nuevos cada año, no presenta metas claramente articuladas que estén alineadas con las necesidades del distrito y las prioridades de mejoramiento.

En general, el sistema de Southbridge de evaluación del educador no ha sido utilizado de manera efectiva para promocionar el crecimiento y el desarrollo de todos los educadores, posicionar centralmente el aprendizaje del estudiante, reconocer la excelencia en la enseñanza y el liderazgo, y fijar expectativas altas para el profesionalismo docente. Aunque el distrito ha estado implementando con efectividad algunos elementos del Marco de Evaluación del Educador de Massachusetts, han fallado de manera grave sus esfuerzos subsiguientes por implementar los componentes importantes relativos a la recolección y el uso de múltiples fuentes de evidencia evaluativa. La implementación completa de un sistema alineado al Marco de Evaluación del Educador del estado requiere (a) la recolección y el uso de retroalimentación de estudiantes y personal sobre maestros y administradores y (b) la identificación de Medidas Determinadas por el Distrito (DDM, en inglés) para evaluar y luego determinar con ellos los Valores del Impacto sobre el Estudiante de los educadores. Poco ha hecho el distrito para abordar cualquiera de estas iniciativas, y al momento de la revisión no se cumplía con ninguno de estos dos requerimientos.[20] Ha de notarse que, debido a la reciente historia de alta rotación tanto de los dirigentes escolares y del distrito, muchas veces se encontraban incompletos los legajos del personal de administración. [21]

Las condiciones arriba mencionadas han hecho peligrar la capacidad del distrito de poder retener a sus educadores, mejorar la instrucción en el aula, y finalmente cubrir la necesidad de los estudiantes de tener oportunidades y logros educativos.

---

[17] SchoolWorks, LLC (Abril 13-15, 2015). Escuela Media/Secundaria de Southbridge – Revisión de Calidad Escolar. Este informe fue encargado por el distrito y pagado parcialmente por ESE. Ver también: http://www.southbridge.k12.ma.us/modules/groups/homepagefiles/cms/474046/File/Spring%202015%20Southbridge%20SQR%20Report%20--%20Final(1).pdf

[18] DRR págs. 55, 58

[19] DRR pág. 58

[20] DRR pág. 55

[21] DRR pág. 56

Fundamento: Es fundamental que se infunda una cultura profesional con expectativas altas en todos los niveles del sistema – en los niveles del aula, la escuela, y el distrito. El liderazgo efectivo será fundamental en esta labor. El liderazgo, sin embargo, debe ser compartido y dirigido a la construcción de responsabilidad colectiva por los resultados estudiantiles. Lograr este cambio cultural ayudará a reclutar y retener educadores efectivos. Fortalecer la inducción, los mentores, y el continuo desarrollo profesional también mejorará la capacidad del distrito de desarrollar una fuerza laboral competente y estable de educadores comprometidos con el alto desempeño y la mejoría constante. Para atraer y retener personal de la más alta calidad y obtener una cultura profesional, será fundamental modernizar el sistema compensatorio para asegurar que sean factores claves la efectividad individual, el crecimiento profesional, la contribución a los esfuerzos de mejoramiento escolar y del distrito, y el crecimiento académico estudiantil. (Ver también el Área Prioritaria 5, Estrategia C).

Estrategia A: Transformar la cultura del distrito en una donde primen los estándares altos y la estima positiva para todos los estudiantes y el personal.[22]
Las dramáticas mejoras que requiere este Plan exigen cambios importantes, y en el camino habrá desafíos. La comunidad se beneficiará de tener una cultura que mantenga un afilado enfoque en lo más importante: estándares altos y estima positiva para todos los estudiantes y el personal.

1. **Promover la competencia académica, social, emocional, y cultural:** El distrito apoyará que estudiantes y personal desarrollen competencia en áreas múltiples, incluyendo académicas, sociales, emocionales, y culturales. Fijará estándares altos para estudiantes y personal, y cultivará una cultura profesional/académica de responsabilidad interna frente a esos estándares. También se harán respetar estándares altos de asistencia y participación.
2. **Establecer equipos enfocados en el estudiante:** El distrito conectará el trabajo de equipos nuevos y existentes a los resultados estudiantiles. Los equipos pondrán el enfoque en el crecimiento y el desempeño estudiantil y revisarán las políticas actuales de colocación, rastreo, y retención de estudiantes. (Ver también el Área Prioritaria 1, Estrategias D y C).
3. **Reconocer la pericia profesional de los educadores:** El distrito reconocerá la excelencia en la enseñanza y el liderazgo, y validará las áreas específicas de pericia demostradas por los educadores ofreciendo oportunidades de roles diferenciados que aprovechen la pericia reconocida, tanto formal como informalmente en los niveles de escuela y distrito. Además, el distrito modernizará su enfoque compensatorio para reconocer el valor de los conocimientos y habilidades de los educadores. (Ver también el Apéndice A, III).

Estrategia B: Cultivar el liderazgo compartido, la responsabilidad colectiva, y la colaboración profesional.[23]
Esta dura tarea requiere un enfoque de "¡manos a la obra!". El plan maximizará de manera óptima los conocimientos que brindan todas las partes interesadas siempre y cuando preste atención deliberada a la estructura y habilidades necesarias para un eficaz trabajo en equipo y colaboración.

1. **Acordar los Valores Esenciales:** El distrito identificará los valores esenciales compartidos que formarán una base sólida para una mejoría cultural y establecerán el criterio en la toma de decisiones.

---

[22] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 9
[23] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 4 (15), 7(8)

2. **Fomentar el trabajo en equipo**: El distrito buscará establecer equipos y/o mejorará los existentes, diseñados a fin de reconocer pericia de roles y asegurar participación auténtica en la toma de decisiones. Para asegurar la voz del docente, los equipos estarán formados en muchos niveles, incluyendo: equipos de liderazgo instructivo en niveles de grado, departamentos, escuelas, Mesa Redonda del Superintendente, y concejos de maestros y comunidad. (Ver también el Apéndice A, III y IV).
3. **Fomentar la construcción de capacidades para la colaboración:** El distrito ofrecerá capacitación de liderazgo en apoyo a los integrantes de equipos para colaborar, comunicar, y alinear efectivamente sus esfuerzos por mejorar**.**

Estrategia C: Atraer y retener maestros y líderes altamente calificados y diversos.[24]

El factor escolar más importante en el aprendizaje de los estudiantes es la calidad de la enseñanza que reciben. Southbridge asume el compromiso de atraer y retener una fuerza laboral de maestros y líderes humanitarios, calificados, y altamente competentes.

1. **Mejorar la contratación**: El distrito se asociará con programas regionales de preparación docente para desarrollar una fuerza laboral propia altamente calificada y diversa. El distrito trabajará particularmente con organizaciones asociadas para contratar y preparar a para-profesionales actuales y vecinos de Southbridge para ser maestros de SPS, y buscará caminos para que los maestros talentosos de SPS se conviertan en líderes.
2. **Fortalecer la iniciación**: El distrito fortalecerá los programas de iniciación para maestros y dirigentes, y asegurará que reciban apoyo multianuales. Estos programas podrán incluir el apoyo de mentores cuidadosamente seleccionados, asignados, y capacitados, un modelo de cohortes, u otro apoyo individualizado o diferenciado.
3. **Habilitar roles diferenciados:** El distrito ofrecerá oportunidades para experiencias profesionales diferenciadas, suplementado por capacitación relevante de desarrollo de liderazgo. Los roles podrán incluir, por ejemplo: líder de aprendizaje profesional, líder de equipo, oportunidades como mentor (para maestros en prácticas, maestros novatos, o maestros veteranos necesitando mejorar), o ayudantes entre compañeros dentro de un programa de Ayuda y Revisión de Compañeros (PAR, en inglés).

Estrategia D: Asegurar el continuo crecimiento de maestros y dirigentes.[25]

1. **Ofrecer desarrollo profesional intenso para todos:** El distrito ofrecerá aprendizaje profesional efectivo para todo el personal. Las oportunidades de desarrollo profesional para el personal profesional serán diseñadas y fundamentadas para cumplir con los *Estándares de Desarrollo Profesional de Massachusetts*.[26] (Ver también el Área Prioritaria 5, Estrategia A y el Apéndice A, IV).
2. **Establecer y atender a las prioridades de aprendizaje para los maestros:** El distrito establecerá un plan coherente para cubrir las prioridades de desarrollo profesional para todos los maestros.

---

[24] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 4 (1,3,12,13,15)

[25] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 7 (todo)

[26] Ver los Estándares de Desarrollo Profesional de Massachusetts: http://www.doe.mass.edu/pd/standards.htm

3. **Establecer y atender a las prioridades de aprendizaje para los líderes:** El distrito ofrecerá desarrollo profesional en liderazgo en instrucción para los líderes/administradores de las escuelas y el distrito.

Estrategia E: Supervisar y evaluar a empleados del distrito mediante un proceso que equilibra el apoyo para un continuo mejoramiento con la responsabilidad.[27]
Los estudiantes no son los únicos en SPS que están aprendiendo. Todos los educadores – maestros y líderes – tendrán planes individuales de desarrollo profesional con la responsabilidad de cumplir metas, y con apoyo orientado al crecimiento para lograr las metas.

1. **Mejorar el sistema de evaluación de los educadores:** Los educadores y administradores serán evaluados según el Marco de Evaluación del Educador de Massachusetts, con adaptación de la Receptora. La Receptora desarrollará e implementará procesos de evaluación para todos los demás empleados del distrito. Las herramientas tecnológicas serán un recurso en este nuevo sistema para asegurar comunicaciones oportunas y claras, y para acceder a la información El distrito comunicará el nuevo proceso a los interesados relevantes, y los apoyará para asegurar que sean conscientes de las importantes distinciones entre este nuevo proceso y el proceso al que estaban acostumbrados. (Ver también el Apéndice A, V).
2. **Ofrecer apoyo individualizado:** El distrito proveerá apoyo de aprendizaje profesional al personal, que apunte a sus metas individualizadas de aprendizaje, asegurando que los maestros reciban retroalimentación útil y dirección técnica para su mejoramiento continuo. También tendrán acceso a recursos individualizados de aprendizaje, que incluyen herramientas y servicios digitales, programas basados en educación superior, y otros recursos.

<u>Puntos de referencia en la implementación</u>

Estrategia 2-A: Transformar la cultura del distrito en una donde primen los estándares altos y la estima positiva para todos los estudiantes y el personal 1. Competencia académica, social, emocional, y cultural 2. Equipos enfocados en el estudiante 3. Reconocer la pericia profesional de los educadores	I. A la primavera 2016, el distrito establecerá protocolos precisos y eficientes de mantenimiento de registros, rutinas de responsabilidad, y apoyos de intervención, relativos a la asistencia y la puntualidad tanto de estudiantes y del personal. II. A la primavera 2017, el distrito habrá iniciado la implementación de rutinas que reconozcan, celebren, y aprovechen las fortalezas y logros de estudiantes y personal.
Estrategia 2-B:	I. Al otoño 2016, el distrito habrá establecido una Mesa Redonda del

[27] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 4 (2,5)

Cultivar el liderazgo compartido, la responsabilidad colectiva, y la colaboración profesional 1. Valores esenciales 2. Trabajo en equipo 3. Construcción de capacidades para la colaboración	Superintendente (compuesta por dirigentes del distrito y escolares, maestros, socios, y estudiantes secundarios) encargado de identificar los valores esenciales compartidos que formarán la base del mejoramiento cultural, monitorear los puntos de referencia del Plan de Reestructuración, y formular recomendaciones que acompañen su éxito. II. A la primavera 2017, el distrito llevará a cabo el primer encuentro pan-escolar de Equipos de Liderazgo en Instrucción (ILT, en inglés), para comenzar el proceso de aprendizaje inter-equipos, establecer prácticas en todo el sistema, e identificar los apoyos requeridos para el éxito.
Estrategia 2-C: **Atraer y retener maestros y líderes altamente calificados y diversos** 1. Contratación 2. Iniciación 3. Roles diferenciados	I. A la primavera 2017, el distrito anunciará los detalles de un programa mejorado de contratación y mentores, conjuntamente con los esfuerzos de contratación para el año escolar 2017–2018. II. A la primavera 2017, el distrito habrá convocado a una reunión inicial con potenciales socios de educación superior, respecto a la creación de una vía de preparación docente para Southbridge. III. A la primavera 2017, la Mesa Redonda del Superintendente hará recomendaciones iniciales respecto a oportunidades para los maestros con áreas identificadas de experiencia para que asuman roles profesionales diferenciados.
Estrategia 2-D: **Asegurar el continuo crecimiento de maestros y dirigentes** 1. Desarrollo profesional intenso para todos 2. Prioridades de aprendizaje para los maestros 3. Prioridades de aprendizaje para los líderes	I. A la primavera 2017, el distrito habrá preparado un plan que todas las oportunidades disponibles de aprendizaje profesional sean enumeradas, gestionadas, y evaluadas en línea dentro de un sistema integral de información. II. Al invierno 2016, el distrito tendrá un plan que asegure que todos los líderes escolares y del distrito hayan recibido apoyo de aprendizaje profesional para establecer escuelas seguras y sensibles.
Estrategia 2-E: **Supervisar y evaluar a empleados del distrito mediante un proceso que equilibra el apoyo para un continuo mejoramiento con la responsabilidad** 1. Sistema de supervisión y evaluación 2. Apoyo individualizado	I. Al verano 2016, el distrito habrá implementado el Marco de Evaluación del Educador de Massachusetts, en la adaptación de la Receptora, y se habrá comunicado claramente sobre el mismo con todos los interesados relevantes. II. A la primavera 2017, la información sobre las oportunidades disponibles de aprendizaje profesional estará enlazada a los Estándares de Evaluación del Educador de MA para que los maestros puedan mejor identificar aquellas que cubren sus necesidades específicas.

Área Prioritaria 3: Crear las condiciones para permitir y aplicar la toma de decisiones basadas en evidencias e información.

Desafíos: En la actualidad la infraestructura tecnológica es inconstante en las escuelas y no apoya una mejor instrucción, comunicación, evaluación, y recolección de datos. Existen pocos datos coherentes más allá de los resultados MCAS para que recojan y analicen los grupos docentes. Las escuelas media y secundaria no han desarrollado un enfoque efectivo y coordinado de las evaluaciones. Por otro lado, es insuficiente el tiempo y la pericia para sistemáticamente recolectar, analizar, y utilizar los limitados datos de evaluación que existen, a fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Los administradores reconocieron que se utiliza muy poco la información para identificar metas de desarrollo profesional (DP) u objetivos de aprendizaje profesional.[28]

La Receptora halló que, de una escuela a otra, existen informes inconstantes sobre las ausencias de los maestros.

Fundamento: Se requiere un sistema integral de gestión de la información para proveer de información constante, precisa a todos los grupos interesados. Una vez establecido tal sistema, la clave será proveer a los educadores y a los padres el tiempo y el apoyo para que aprendan cómo acceder al sistema y utilizarlo. De igual importancia será proveer de tiempo común de planificación y establecer rutinas y protocolos efectivos para analizar y minar los datos para que las evaluaciones iluminen las maneras de mejorar la instrucción, monitorear el progreso, y tomar decisiones claves sobre la adopción de programas, personal, e instrucción. La meta definitiva de esta Área Prioritaria es crear las condiciones para el éxito, fomentando en todo el distrito una cultura digitalizada que utilice prácticas constantes para la toma de decisiones impulsadas por la información.

Estrategia A: Mejorar e integrar la recolección de información y los sistemas de gestión.[29]
La toma de decisiones basadas en evidencias e información requiere de un sistema eficiente, factible, y fácil de usar para recolectar, manejar, y recuperar múltiples formas de evidencia e información.

1. **Hacer una auditoría de los sistemas informáticos existentes y de los bienes y limitaciones de la tecnología**: El distrito creará un inventario de las fuentes existentes de datos y los sistemas, y evaluará los recursos existentes de tecnología (hardware, software, personal capacitado, y contratos de servicios) en cada escuela y a nivel distrito, para efectuar, tras consultar a educadores, recomendaciones para un sistema integral de gestión de la información.
2. **Establecer un sistema integral de gestión de la información:** El distrito asegurará que todas las partes interesadas podrán acceder a la evidencia necesaria para tomar decisiones fundamentadas. El sistema hará que la información esté disponible de manera oportuna y fácilmente accesible, permitiendo el análisis de datos cruzados con visualizaciones fácilmente interpretadas. Los estudiantes, maestros, líderes y familias tendrán acceso a información estudiantil de desempeño, asistencia, y comportamiento.

Estrategia B: Proveer apoyos a nivel sistema para procesos eficientes y eficaces del uso de datos.[30]
El sistema integral de gestión de la información propuesto pondrá a disposición los datos. Para que las

[28] DRR pp. 58
[29] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 10 (1,2)
[30] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 1 (1,2,3), 7 (7,14)

partes interesadas puedan adoptar exitosamente nuevas rutinas para usar esta compleja herramienta tecnológica a fin de tomar decisiones más sólidas respecto a la enseñanza y el aprendizaje, deberán creer que vale la pena el esfuerzo de capacitarse y aprender a utilizarla bien, tener el apoyo de protocolos que faciliten y monitoreen el éxito, y disponer del tiempo suficiente para participar del uso de datos.

1. **Permitir a docentes, padres, y estudiantes acceder al sistema**: El distrito asegurará que las partes interesadas tengan acceso a los datos específicos y la información que necesitan en sus roles individuales.
2. **Proveer Desarrollo Profesional (DP) para apoyar a los educadores en el desarrollo de rutinas eficaces de uso**: El distrito fortalecerá los conocimientos y habilidades de los educadores para participar en rutinas efectivas y eficientes del uso de datos.
3. **Desarrollar rutinas y protocolos que ayuden a asegurar la calidad y a monitorear el progreso:** El distrito proporcionará herramientas que apoyen las rutinas de alta calidad de uso de datos, tales como la implementación de rúbricas, guías de equipos de datos, y protocolos de reunión.
4. **Incorporar tiempo a educadores para la gestión y uso efectivo de la información**: El distrito se encargará que los educadores tengan tiempo suficiente para recolectar e ingresar la información, recuperar y utilizar información, y participar en la planificación colaborativo con otros que utilicen la información. (Ver también el Área Prioritaria 5, Estrategia A).

Estrategia C: Asegurar que los datos se utilizan para fundamentar decisiones de alto aprovechamiento.[31]

Nuestro sistema integral de gestión de la información se puede usar de muchas maneras. Para responder a la necesidad urgente de mejoría acelerada, el distrito apoyará a los educadores a que enfoquen sus habilidades informáticas inicialmente en mejorar la calidad de cuatro tipos de decisiones de alto aprovechamiento.

1. **Usar datos para tomar decisiones de programación**: Los dirigentes escolares y del distrito modelarán el uso efectivo de la toma de decisiones basadas en evidencias e información al efectuar determinaciones sobre el currículo, incluir o eliminar programas, la colocación de estudiantes, y el tiempo de aprendizaje. Apoyarán a todos los educadores a hacer lo mismo. (Ver también el Área Prioritaria 1).
2. **Usar datos para tomar decisiones de personal**: Los dirigentes escolares y del distrito modelarán el uso efectivo de la toma de decisiones basadas en evidencias e información, en lo referente a quién enseña qué y a quiénes. Esto incluye las decisiones a nivel distrito sobre contratación y colocación de maestros, como así también la asignación de cursos y la agrupación de intervención a nivel escolar. (Ver también el Área Prioritaria 2). Además, los dirigentes escolares y del distrito controlarán la paridad del acceso maestros altamente calificados y programas especiales para poblaciones estudiantiles críticas, incluyendo a:
    - Estudiantes EL
    - Estudiantes SWD
    - Estudiantes viviendo con trauma
3. **Usar datos para tomar decisiones de instrucción**: El distrito hará una auditoría de materiales de instrucción y otras asignaciones de recursos, conjuntamente con datos, para tomar

[31] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 7 (1,4), 10(1,2)

decisiones estratégicas sobre reasignaciones o nuevas adquisiciones que tengan las mejores posibilidades de fortalecer la calidad de la enseñanza. Además, el distrito desarrollará /refinará las rúbricas de implementación de instrucción que ayuden a comunicar y monitorear la calidad de la implementación de prácticas claves de instrucción. A nivel escolar, los educadores tendrán apoyo para tomar decisiones instructivas basadas en evidencias e información. (Ver también el Área Prioritaria 3, Estrategia B).

4. **Usar datos para monitorear los resultados y apoyos estudiantiles**: El distrito creará tableros de control que permitirán a los líderes escolares y del distrito a monitorear el progreso de todos los estudiantes y de subgrupos claves en lo referente a marcas críticas de referencia. El distrito también apoyará a los equipos de liderazgo de instrucción escolar para mantener y responder a los datos investigando colaborativamente cuáles estrategias parecen funcionar para cuáles estudiantes, y cuáles maestros deben intentar una nueva estrategia de intervención. (Ver también el Área Prioritaria 1).

Puntos de referencia en la implementación

Estrategia 3-A: **Mejorar e integrar la recolección de información y los sistemas de gestión** 1. Hacer una auditoría de los sistemas informáticos existentes y de los bienes y limitaciones de la tecnología 2. Establecer un sistema integral de gestión de la información	I. A la primavera 2017, el distrito habrá llevado a cabo una auditoría integral de los sistemas existentes de datos identificando las fortalezas claras de los bienes actuales. También articulará una visión del sistema integral de información que necesita y recomendaciones específicas para afrontar los desafíos y las brechas.
Estrategia 3-B: **Proveer apoyos a nivel sistema para procesos eficientes y eficaces del uso de datos** 1. Asegurar que docentes, padres, y estudiantes son capaces de acceder al sistema y están dispuestos a hacerlo 2. Proveer Desarrollo Profesional (DP) para apoyar a los educadores en el desarrollo de rutinas eficaces de uso 3. Desarrollar rutinas y protocolos que ayuden a asegurar la calidad y a monitorear el progreso 4. Asegurar que los educadores tienen tiempo suficiente para la gestión y uso efectivo de la información	I. A la primavera 2017, se habrán identificado en toda la ciudad las evaluaciones de referencia en matemáticas. II. Al verano 2017, el distrito habrá asegurado que todo el personal sabe acceder a datos del nuevo sistema integral de gestión de la información y tiene tiempo dentro de sus cronogramas de trabajo para manejar y usar la información. III. Al otoño 2017, el distrito estará preparado para implementar un plan que utilice caminos múltiples para educar a los estudiantes y familias sobre cómo acceder al sistema integral de información y utilizarlo.

Estrategia 3-C: **Asegurar que los datos se utilizan para fundamentar decisiones de alto aprovechamiento** 1. Usar datos para tomar decisiones de programación 2. Usar datos para tomar decisiones de personal 3. Usar datos para tomar decisiones de instrucción 4. Usar datos para monitorear los resultados y apoyos estudiantiles	I. Al invierno 2016, el distrito modelará la toma de decisiones basadas en información al comunicar decisiones claves sobre el currículo, programas, y el tiempo de aprendizaje, junto con los datos estudiantiles que fundamentan cada decisión. II. A la primavera 2017, el distrito habrá completado una auditoría de materiales de instrucción y asignaciones de recursos, y habrá desarrollado y puesto a prueba una rúbrica de implementación instructiva. Los datos serán recolectados de manera tal que sean accesibles desde el sistema integral de información, y utilizados desde allí para el análisis. III. Al invierno 2016, todos los equipos escolares de Liderazgo en Instrucción y la Mesa Redonda del Superintendente habrán comenzado una rutina trimestral de monitoreo del progreso logrado por subgrupos claves en puntos de referencia críticos, asegurando que las respuestas sean implementadas donde fuera necesario.

Área Prioritaria 4: Establecer sistemas y procesos que cultiven y se apoyen en la participación familiar y en asociaciones comunitarias

Desafíos: El Grupo Local de Partes Interesadas señaló que el distrito no ha dispuesto de recursos para facilitar suficiente comunicación entre personal clave del distrito y los estudiantes EL recién llegados y sus familias, la gran mayoría de ellos de habla hispana, e identificó la necesidad de un coordinador wraparound en cada escuela para involucrar y alinear los sistemas externos de apoyo y los asociados. Por otro lado, las autoridades municipales informaron que la comunidad ha perdido la fe en el comité escolar por su incapacidad de estabilizar el liderazgo en el distrito y por la ausencia de transparencia presupuestaria. No sorprende que si bien el apoyo municipal a las escuelas ha excedido de manera constante el gasto neto escolar (NSS, en inglés) requerido, el porcentaje de gasto escolar por encima del requerimiento NSS ha caído de un 14.3% en el año fiscal 2008 a un 5.1% en el año fiscal 2015. La revisión del distrito señaló que fue especialmente bajo en 2015 el apoyo del concejo municipal por el presupuesto escolar, en parte por la ausencia de transparencia presupuestaria (también los limitados fondos disponibles). El comité escolar había solicitado un incremento del 12% pero el concejo municipal solamente aprobó un aumento del 1.2%. Si bien en la actualidad existe mayor confianza y colaboración, un nuevo superintendente enfrentará considerables desafíos para poder establecer su credibilidad como sólido gerente financiero.[32]

Fundamento: Al fortalecer la participación de los padres y la comunidad en todos los niveles y particularmente en los niveles primarios superiores y hasta la secundaria, las escuelas podrán llenar las brechas de conocimiento, recursos, y financiación, y acceder a las fortalezas de la comunidad de Southbridge.

Ofrecer una cultura escolar acogedora a todas las familias e integrantes de la comunidad, y fortalecer los caminos de la comunicación entre las escuelas y la comunidad, transmitirá el compromiso del distrito escolar para con estudiantes y sus familias. Proveer a las familias estrategias de cómo apoyar a sus hijos en su aprendizaje y desarrollo, además de crear maneras para que los estudiantes extiendan su aprendizaje después de clases, durante las vacaciones, y a lo largo del verano, serán componentes claves de esta tarea. Las escuelas no podrán lograrlo solas. Encontrar y desarrollar relaciones con socios efectivos en la comunidad y en lazar el trabajo de las escuelas a recursos de educación superior reforzará el impacto de los esfuerzos en este campo. Las estrategias incluidas en esta Área Prioritaria surgen del trabajo de los *Fundamentos de Sociedades entre Familia, Escuela, y Comunidad en Massachusetts* (*Fundamentos*) – un proceso colaborativo de varios años que define pautas y prácticas basadas en investigaciones, sobre la participación entre familias, escuelas, y comunidades.[33]

Asegurar la sustentabilidad de las reformas que la Receptora efectivizará, sin embargo, requerirá el absoluto compromiso y apoyo de las autoridades municipales, porque las escuelas dependerán en última instancia de los servicios de apoyo, la financiación adecuada, y una visión compartida respecto a las oportunidades abiertas a los estudiantes de Southbridge. Para reconstruir la confianza, el distrito asume el compromiso de ser transparente e involucrar a las familias y a toda la comunidad en su proceso de toma de decisiones.

---

[32] DRR pág. 81

[33] Ver: Asociaciones entre Familia, Escuela, y Comunidad en Massachusetts: http://www.doe.mass.edu/boe/sac/parent/FSCPfundamentals.pdf

Estrategia A: Dar la bienvenida a todas las partes interesadas.[34]
Las escuelas crean y aseguran una cultura y un ambiente acogedores para todas las partes interesadas, incluyendo las familias, los niños y jóvenes, el personal escolar, y los integrantes de la comunidad. Las partes interesadas son valiosas y están conectadas entre sí en su apoyo de expectativas académicas altas, logros, y un desarrollo saludable.

1. **Crear un ambiente respetuoso para las partes interesadas:** Las escuelas y el distrito comparten la responsabilidad con las partes interesadas de todos los barrios y antecedentes para identificar y tirar abajo las barreras de la participación de la familia.
2. **Desarrollar relaciones personales:** Se capacita a voluntarios de las familias de diversos barrios y antecedentes para actuar como mentores ayudando a otras familias a involucrarse más en la escuela.
3. **Brindar oportunidades para ser voluntario:** Las escuelas y el distrito acuden a las familias e integrantes de la comunidad de todos los barrios y antecedentes, reconociendo sus singulares experiencias y habilidades, y ofreciendo variadas oportunidades para voluntarios en el hogar, en la escuela, y en la comunidad.
4. **Asegurar la accesibilidad de la programación quitando los obstáculos a la participación:** Escuelas y distrito comparten la responsabilidad con las partes interesadas de planificar e implementar programas familiares de alta calidad que se llevarán a cabo en la escuela y en espacios comunitarios (por ej., bibliotecas, centros comunitarios, centros religiosos, hogares en diferentes barrios, lugares de trabajo, etc.).

Estrategia B: Comunicarse efectivamente.
Las familias y el personal escolar participan en diálogo regular, significativo, sobre el aprendizaje, las altas expectativas académicas, el desempeño, y el desarrollo saludable de los estudiantes. Las escuelas comparten información sistemáticamente y solicitan aportes sobre las metas e iniciativas escolares con la comunidad.

1. **Usar múltiples caminos de comunicación:** Familias, estudiantes, comunidades, y personal escolar se comunican de maneras interactivas, tanto formal como informalmente, en lenguaje que las familias y los estudiantes comprenden, usando una variedad de estrategias, tecnología, y medios interpersonales y comunitarios. El director se reúne regularmente con el concejo escolar, los padres, y el gobierno estudiantil /grupos de liderazgo, y los mantiene informados sobre temas escolares actuales, preocupaciones, y soluciones. (Ver también el Área Prioritaria 1, Estrategia B).
2. **Encuestar a familias, estudiantes, e integrantes de la comunidad para identificar los temas y preocupaciones:** Los resultados de la encuesta se usan para guiar el desarrollo del plan de participación estudiantil, los programas para involucrar a familias, y otras actividades escolares.
3. **Proporcionar acceso a la administración escolar:** El director y otros administradores escolares tienen una política de puertas abiertas que se extiende equitativamente a lo ancho de la comunidad escolar. Se encuentran regularmente con las familias en grupos pequeños, o individualmente de ser necesario, en escuelas y en diferentes barrios. Además, la administración colabora con autoridades municipales mediante comunicación regular y su participación en los planes de mejoras continuas y perfeccionamiento.
4. **Facilitar conexiones entre familias y estudiantes y comunidad**: La escuela y el concejo escolar /

[34] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 7 (1,7)

grupos de padres dan pasos para ayudar a los padres a construir relaciones y lograr mayor comprensión transcultural de otras familias más allá de su propio barrio y cultura.

Estrategia C: Apoyar el éxito de niños y jóvenes.
Familias, escuelas, y organizaciones comunitarias enfocan su colaboración en apoyar el aprendizaje estudiantil y el desarrollo saludable en todos los ámbitos (incluyendo el hogar, la escuela, y la comunidad) y brindar oportunidades regulares, importantes, para niños y jóvenes para fortalecer el conocimiento y las habilidades necesarias para ser ciudadanos eficaces en el siglo 21.

1. **Relacionar el trabajo estudiantil a los estándares de aprendizaje que llevan a la preparación universitaria y de carrera para todos los estudiantes:** Familias, estudiantes, y representantes comunitarios colaboran para alinear los eventos escolares y los recursos comunitarios a los estándares de aprendizaje, y para asegurar que las familias y los estudiantes comprenden cómo relacionar los estándares con su aprendizaje.
2. **Usar resultados de exámenes estandarizados y otros datos para fundamentar la toma de decisiones respecto al incremento del desempeño estudiantil:** Escuela y distrito analizan conjuntamente los datos del desempeño estudiantil y desarrollan conjuntamente estrategias para identificar y reducir las brechas de competencia entre grupos de estudiantes. Familias, personal escolar, y representantes comunitarios participan en comités académicos y curriculares para conversar sobre cómo alzar las expectativas y el desempeño para cada estudiante en caminos académicos y vocacionales. (Ver también el Área Prioritaria 3, Estrategia C).
3. **Ayudar a las familias a dar apoyo al aprendizaje en el hogar y en la escuela:** Las escuelas, los grupos de padres, y la comunidad colaboran para desarrollar e implementar estrategias continuas, sistémicas, basadas en datos del desempeño académico y las necesidades identificadas por las familias para ayudarlas a dar apoyo al aprendizaje de sus niños tanto en el hogar como en la escuela. El distrito establece un comité de planificación para academias de padres, y encuesta a familias y socios comunitarios para identificar el interés en actividades que promocionan el bienestar, la educación para adultos, y las conexiones entre el hogar y la escuela.
4. **Fomentar aprendizaje en horarios fuera de la escuela:** Las escuelas colaboran activamente con diversas organizaciones comunitarias, comercios locales, y familias para desarrollar y ofrecer oportunidades de aprendizaje. Estos programas se alinean con los estándares de aprendizaje y contribuyen al desempeño estudiantil mensurable.

Estrategia D: Defender a cada niño y joven.[35]
Familias, escuelas, y comunidad respetan y valoran la singularidad de cada niño y joven, y tienen derecho a defender a todos los estudiantes para asegurar que sean tratados equitativamente y que tengan acceso a oportunidades de aprendizaje de alta calidad.

1. **Ayudar a las familias a comprender cómo operan la escuela y el distrito, como así también los derechos y responsabilidades de los padres según las leyes federales y estatales**: Las escuelas, los grupos de padres, y la comunidad trabajan juntos para ayudar a todos los padres a comprender cómo operan sus escuelas, y cómo ejercitar sus derechos según leyes educativas estatales y federales, a fin de promocionar el aprendizaje y el desempeño estudiantil.
2. **Desarrollar la capacidad de las familias de ser defensores eficaces por sus niños y participar en**

[35] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 7(1,2,3)*

la defensa cívica del desempeño estudiantil: Las escuelas, los grupos de padres, y la comunidad trabajan juntos para establecer políticas y procedimientos escolares que apoyen y promuevan a los padres como defensores y socios activos en la toma de decisiones en la escuela.

3. **Facilitar la disponibilidad de recursos en apoyo del desempeño estudiantil que llevará a la preparación universitaria y laboral:** Las escuelas, los grupos de padres, y la comunidad colaboran para crear un centro familiar de recursos abierto a todas las familias, que proporcione información sobre los servicios que apoyan el desempeño; efectúa derivaciones a programas académicos, vocacionales, de preparación universitaria y laboral; y ayuda a planificar eventos familiares, escolares, y comunitarios y programas informativos.
4. **Ayudar a estudiantes y familias a lograr transiciones fluidas y asegurar que los estudiantes estén preparados para universidad y carreras**: Se desarrolla un programa integral conjuntamente entre la escuela y grupos de padres para ayudar a las familias a mantenerse conectadas y permanecer involucrados a medida que sus hijos avanzan en la escuela. Se fomenta una cultura de asistencia universitaria en todos los grados, cada aula "adoptando" una universidad o colegio, y se crean y amplían asociaciones entre el distrito, universidades locales, y comercios comunitarios para ampliar las oportunidades para la exploración y preparación para las carreras laborales.

Estrategia E: Compartir la fuerza y la responsabilidad.
Familias, educadores, y socios comunitarios tienen acceso, voz, y validez en fundamentar, influenciar, y crear políticas, prácticas, y programas que afectan a niños, jóvenes, y familias.

1. **Desarrollar grupos eficaces de participación de padres, que representen a todas las familias:** Los estudiantes y familias infrarrepresentados, sub-atendidos, y/o aislados o desconectados son participantes activos en el mejoramiento del desempeño escolar.
2. **Desarrollar el liderazgo entre padres:** Los integrantes de familias infrarrepresentadas y sub-atendidas son activamente buscados, capacitados, y respaldados para convertirse en líderes eficaces entre padres.
3. **Asegurar que todas las partes interesadas tienen voz en todas las decisiones que afectan a los niños**: Los Concejos Escolares, Concejos Consultivos de Educación Especial, y los Concejos de Padres EL utilizarán los resultados de las evaluaciones de necesidades llevadas a cabo con familias, personal escolar, representantes comunitarios, y estudiantes secundarios, para fundamentar la toma de sus decisiones.
4. **Conectar a familias y escuelas con autoridades locales:** Se invita a autoridades locales a participar en eventos comunitarios en el distrito. En el año escolar 2016-2017, trabajando con el Departamento de Policía de Southbridge, el distrito garantizará que haya oficiales de recursos escolares en el sitio en las escuelas medias y secundarias, durante el horario escolar y en los eventos escolares. El distrito también construirá sobre sus asociaciones existentes con DCF, el Departmento de Libertad Condicional y la Corte Juvenil.

Estrategia F: Asociarse con la comunidad.[36]
Familias y personal escolar colaboran con socios comunitarios para conectar a estudiantes y familias y ampliar las oportunidades de aprendizaje, el acceso a recursos de salud y nutrición, y servicios comunitarios a fin de apoyar el desempeño y la participación cívica.

[36] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas: 7 (1)*

1. **Enlace a recursos comunitarios:** Personal escolar y voluntarios (y un enlace contratado, si existiera) utilizan el centro familiar de recursos de la escuela como lugar para brindar información a las familias sobre los servicios, hacer derivaciones a programas, y ayudar con el seguimiento. (Ver también el Área Prioritaria 4, Estrategia D).
2. **Asociación con grupos comunitarios para fortalecer a las familias y brindar apoyo al éxito estudiantil:** Los representantes de la comunidad y del comercio trabajan con las escuelas y con líderes entre padres para evaluar las necesidades de la comunidad escolar. Las asociaciones y los programas se desarrollan y fortalecen para dar apoyo al éxito de los estudiantes, y se alinean con las prioridades escolares y del distrito, incluyendo mejorar las asociaciones con programas comunitarios de educación temprana y preescolar para asegurar mejor que los estudiantes estén listos para ingresar a SPS en el nivel de grado. Juntos cada escuela y sus socios encuentran soluciones creativas de financiación y contratación de personal. (Ver también el Área Prioritaria 4, Estrategia E.)
3. **Convertir la escuela en un eje de la vida comunitaria:** Las escuelas y el distrito ofrecen recursos y actividades para la comunidad entera, apoyándose en agencias comunitarias, organizaciones, y otras instituciones educativas. Las escuelas quedan abiertas en horarios extendidos para ser usadas por grupos externos que ofrecen servicios y oportunidades educativas a las familias y la comunidad.

Puntos de referencia en la implementación

Estrategia 4-A: **Dar la bienvenida a todas las partes interesadas** 1. Crear un ambiente respetuoso para las partes interesadas 2. Desarrollar relaciones personales 3. Brindar oportunidades para ser voluntario 4. Asegurar la accesibilidad de la programación quitando los obstáculos a la participación	I. Al invierno 2017, cada director completará una auditoría de participación familiar y comunitaria sobre el uso de voluntarios familiares, programas disponibles para padres, enfoques tomados para la comunicación con los padres, y nivel actual de participación de padres en eventos escolares y conferencias. II. Basado en los resultados de estas auditorías, además de encuestas a padres, los directores serán responsables por trabajar con sus concejos escolares para crear estrategias y metas SMART antes de mayo 2017, para impulsar mejoras en este campo importante para el año escolar 2017-2018.
Estrategia 4-B: **Comunicarse efectivamente** 1. Usar caminos múltiples de comunicación 2. Encuestar a familias, estudiantes, e integrantes de la comunidad para identificar temas y preocupaciones 3. Proporcionar acceso a la administración escolar 4. Facilitar conexiones entre familias y estudiantes y	I. A la primavera 2017 el distrito encuestará a padres solicitando opiniones respecto a sus perspectivas como pares de estudiantes que asisten a escuelas del distrito. Los resultados de esta encuesta ayudarán a identificar temas y preocupaciones.

comunidad	
Estrategia 4-C: **Apoyar el éxito de niños y jóvenes** 1. Relacionar el trabajo estudiantil a los estándares de aprendizaje que llevan a la preparación universitaria y de carrera para todos los estudiantes 2. Usar resultados de exámenes estandarizados y otros datos para fundamentar la toma de decisiones respecto al incremento del desempeño estudiantil 3. Ayudar a las familias a dar apoyo al aprendizaje en el hogar y en la escuela 4. Fomentar aprendizaje en horarios fuera de la escuela	I. A la primavera 2017, el distrito formará un comité de planificación para academias de padres y encuestará a las familias y socios comunitarios a fin de identificar el interés en actividades que fomenten el bienestar, la educación para adultos, y las conexiones entre hogar y escuela.
Estrategia 4-D: **Defender a cada niño y joven** 1. Ayudar a las familias a comprender cómo operan la escuela y el distrito, como así también los derechos y responsabilidades de los padres según las leyes federales y estatales 2. Desarrollar la capacidad de las familias de ser defensores eficaces por sus niños y participar en la defensa cívica del desempeño estudiantil 3. Aprender sobre recursos que apoyen el desempeño estudiantil que llevará a la preparación universitaria y laboral 4. Ayudar a estudiantes y familias a lograr transiciones fluidas y asegurar que los estudiantes estén preparados para universidad y carreras	I. A la primavera 2017, el distrito habrá desarrollado un plan para crear un Centro Familiar de Recursos, e identificará la financiación necesaria, el espacio, y el capital humano para realizarlo. El propósito del Centro será brindar apoyo a los padres sobre cómo fortalecer mejor el desarrollo de sus hijos y su éxito académico, además de ayudarles a comprender sus derechos y responsabilidades según las leyes estatales y federales.

Estrategia 4-E: **Compartir la fuerza y la responsabilidad** 1. Desarrollar grupos eficaces de participación de padres, que representen a todas las familias 2. Desarrollar el liderazgo entre padres 3. Asegurar que todas las partes interesadas tienen voz en todas las decisiones que afectan a los niños 4. Conectar a familias y escuelas con autoridades locales	I. A la primavera 2017, se habrá lanzado un concejo consultivo de padres para todo el distrito. El Concejo estará conformado por dirigentes escolares de cada Organización de Padres y Maestros (PTO, en inglés), representantes de agencias estatales y locales que trabajan con padres, como así también otros integrantes comunitarios pertinentes.
Estrategia 4-F: **Asociarse con la comunidad** 1. Relación a recursos comunitarios 2. Asociación con grupos comunitarios para fortalecer a las familias y brindar apoyo al éxito estudiantil 3. Convertir a cada escuela en un eje de la vida comunitaria	I. A la primavera 2017, colaborar con organizaciones comunitarias para fortalecer las oportunidades de educación temprana y preescolar.

Área Prioritaria 5: Organizar el Distrito y Redistribuir los Recursos para Asegurar una Administración de Calidad superior, Responsabilidad, Coherencia en todo el sistema y Sustentabilidad

Desafíos: La reciente historia de inestabilidad administrativa, baja retención de educadores, y problemas tanto en la oficina central como a nivel escolar del distrito, ha tenido un impacto negativo. Esta crisis de liderazgo crónica ha impactado críticamente la capacidad del distrito de desarrollar y sostener esos sistemas y prácticas clave que son esenciales para la mejoría escolar. La falta de crecimiento y mejora estudiantil es un resultado directo de estructuras y sistemas inefectivos o inexistentes. Los líderes escolares y de distrito han reconocido la necesidad de evaluar y supervisar consistentemente las prácticas y políticas que están alineadas con el Marco de Evaluación del Educador del estado, para promover altas expectativas de desempeño, y mejorar la práctica profesional, ambiente, y efectividad general de la instrucción.[37]

Los roles y responsabilidades de la oficina central no fueron diseñados apropiadamente para soportar las prioridades y estrategias necesarias para revitalizar el sistema educativo. Los actuales horarios y acuerdos colectivos no permiten el adecuado tiempo de desarrollo instruccional, de planificación o profesional (PD), que mejore la calidad y cantidad de enseñanza y aprendizaje, para garantizar que las necesidades de todos los estudiantes, incluyendo EL y SWD, estén siendo cumplidas

En el Informe de Revisión del Distrito de Southbridge de 2015, los entrevistados reportaron que la cantidad de tiempo para PD es insuficiente para permitir al personal participar en trabajo prolongado, coordinado y colaborativo, necesario para construir la capacidad profesional y mejorar los logros estudiantiles. El calendario del distrito incluye sólo un día completo y cuatro días de salida temprana para PD durante el año escolar. Además, con la excepción de dos de las escuelas primarias del distrito, que agendan reuniones regulares de maestros de nivel de grado, hay pocas oportunidades de tiempo para planificación o de reuniones regulares agendadas disponibles para el personal en todo el distrito.[38]

Fundamento: Con el fin de apoyar los esfuerzos de reestructuración de Southbridge, es imperativo desarrollar nuevas estructuras distritales y formas de trabajar con las escuelas, que permitan aumentar la capacidad del distrito de monitorear y apoyar efectivamente a las mismas, estableciendo ideas y estrategias innovadoras a través del distrito. También es necesario alterar horarios, contratos, contratos colectivos, prioridades, y la locación de escasos recursos de manera de permitir tiempo de planificación común, (el cual mejorará el currículo, práctica profesional y uso de datos); proveer tiempo extendido de aprendizaje, (necesario para acelerar rápidamente el aprendizaje estudiantil y cerrar las brechas de competencia); fortalecer y aumentar el PD, (para aumentar la calidad de instrucción y mejorar el clima escolar); abrir caminos alternativos y ofertas curriculares adicionales, (para cubrir las necesidades de todos los estudiantes, incluyendo aquellos que no están siendo atendidos por el sistema en el presente); reclutar y mantener educadores altamente efectivos, (para garantizar que los estudiantes tengan acceso a instrucción de alta calidad); y promover una cultura profesional. El distrito deberá entonces monitorear el progreso y hacer ajustes según se necesiten, con el fin de asegurar la mejoría continua y sustentabilidad, tanto durante como más allá del período de receptoría.

Para poder alcanzar más altos niveles de logros, los estudiantes SPS necesitan más tiempo de instrucción, que se use de forma efectiva para llevar instrucción de alta calidad y oportunidades de

[37] DRR págs. 55-56
[38] DRR pág. 57

enriquecimiento. El distrito necesita enseñanza y liderazgo excelentes en cada escuela, y personal de alto desempeño a través del distrito. La Receptora y directores requieren de la autoridad de tomar decisiones de personal basadas en los mejores intereses de los estudiantes. La Receptora debe tener la capacidad de resolver disputas de personal de manera justa y expedita, mientras mantiene su autoridad sobre todos los componentes del Plan de Reestructuración. La Receptora debe tener la flexibilidad de reorganizar el personal del distrito, y seleccionar y retener directores y otro personal administrativo que sean líderes efectivos, tengan las habilidades apropiadas, y traigan enfoque y urgencia en la implementación del Plan de Reestructuración.

Southbridge tiene muchas de las características de un distrito urbano de altas necesidades, así que las estrategias planteadas en esta Área Prioritaria fueron informadas por los cinco "retos de implementación" comunes de distritos urbanos, según se identifican por el Proyecto de Liderazgo en la Educación Pública (PELP en inglés), en la Harvard Graduate School of Education.[39]

Estrategia A: Rediseñar la organización para llevar a cabo el Plan.[40]

1. **Extender Tiempo de Aprendizaje:** El distrito maximizará el tiempo para el aprendizaje de estudiantes, maestros y líderes, incluyendo:
    - Para el año escolar 2016-2017, los maestros se reportarán al trabajo el Lunes, 22 de Agosto de 2016, y los estudiantes volverán a la escuela el Lunes, 29 de Agosto de 2016. La semana del 22 de Agosto de 2016 incluirá cuatro (4) días de PD, y un (1) día para la orientación de maestros/aula. El último día de escuela será el 20 de Junio de 2017 (incluyendo 5 días de nieve). (Ver también Apéndice A, IV)
    - Desde el año escolar 2017-2018, habrá un mínimo de 1.330 horas de instrucción para estudiantes K-8. (Ver también Apéndice A, IV)
    - La Receptora establecerá el calendario escolar cada año. (Ver también Apéndice A, IV)
    - Todos los maestros recién contratados deberán participar en un programa de orientación/inducción de maestros de una semana de longitud, como parte de su obligación profesional, sin compensación adicional. (Ver también Apéndice A, IV)
    - Modificar los horarios escolares para aumentar las oportunidades para tiempo de planificación común y desarrollo profesional para soportar panificación de instrucción, y la identificación y monitoreo tanto de intervenciones académicas y no-académicas. (Ver también Apéndice A, IV)
    - Explorar opciones adicionales de calendario escolar para proveer de tiempo adicional de instrucción y enriquecimiento, para alcanzar el mínimo requerido de 1.330 horas de instrucción anuales para estudiantes K-8. Esto puede involucrar opciones de programación durante vacaciones, día extendido, oportunidades anuales, y escuela de verano.
2. **Explorar Configuraciones y Opciones Escolares Alternas:** El distrito revisará configuraciones y opciones escolares alternativas, incluyendo, pero no limitándose, a:
    - Desarrollar una propuesta para un programa alternativo de escuela media y secundaria, que efectiva y eficientemente atienda las necesidades sociales y emocionales de la

[39] Ver el Proyecto de Liderazgo en la Educación Pública (PELP en inglés) en la Harvard Graduate School of Education: http://pelp.fas.harvard.edu/

[40] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 1(8)

población estudiantil del distrito de mayor riesgo, (Ver también Área Prioritaria 1, Estrategia E).
    - Revisar y mejorar los procesos de asignación escolares.
    - Revisar las configuraciones de grado y distribuciones de escuela para maximizar las oportunidades para enseñanza y aprendizaje.
    - Explorar posibles opciones de camino (ej. lenguaje dual, aprendizaje combinado, y Montessori).
    - Usar socios y operadores comprobados para soportar el desarrollo y provisión de las opciones de camino escolar.
3. **Mejorar Servicios de Apoyo de la Oficina Central:** El distrito mejorará la alineación del diseño de la oficina central para soportar las prioridades de este Plan. También examinará la locación de las oficinas y recursos del distrito en relación a dónde se necesitan, y relocalizará fondos y personal previamente localizado al comité escolar para soportar las iniciativas escolares y prioridades del distrito.
4. **Servicios de Resguardo para Estudiantes con Discapacidades y Aprendices del Inglés**: El distrito proveerá recursos y apoyos adecuados para servir a estudiantes EL y SWD de forma efectiva. Esto incluye el establecimiento de procedimientos para alcanzar los requerimientos y mantenerse enfocado en los estudiantes, estableciendo un sistema que fortalece la responsabilidad y documenta la comunicación necesaria, al igual que asegurar que todos los educadores sean auspiciados por SEI. Los esfuerzos del distrito por establecer procedimientos y sistemas en apoyo a estudiantes SWD serán informados por la revisión de la programación actual. (Ver también Área Prioritaria 1, Estrategia D)

Estrategia B: Asignar recursos alineados con el Plan.

1. **Revisar Distribución de Recursos Financieros:** El distrito analizará el fondeo y gastos de manera de gastar menos en áreas que tienen bajo impacto en el aprendizaje estudiantil, y más en aquellos artículos que sirvan a los estudiantes mejor y más efectivamente. Ordenará una revisión presupuestaria externa, comparará los gastos según las prioridades del plan, explorará opciones de regionalización, y establecerá una base de datos para atraer patrocinadores potenciales y dar seguimiento a las solicitudes hacia fuentes de financiamiento externas. (Ver también Apéndice A, VI)
2. **Capitalizar Sobre Tecnología**: El distrito maximizará el uso de la tecnología en apoyo de instrucción efectiva y eficiente, sistemas de datos y comunicaciones. Para lograrlo, auditará la infraestructura tecnológica, creará una estrategia tecnológica a nivel de distrito, asegurará el adecuado soporte tecnológico de sistemas/personal, e identificará las inversiones clave requeridas para implementación de calidad. (Ver también Área Prioritaria 3, Estrategia A)
3. **Maximizar Uso del Tiempo**: El distrito optimizará las políticas para mejorar la eficiencia. Auditará las rutinas y procedimientos, y conducirá un análisis de costo-beneficio, que incluya, por ejemplo:
    - Adquisición y procura.
    - Personal (línea de tiempo de contratación, sub-asignaciones, etc.)
    - Procesos de referencia y asignación estudiantil.
4. **Administrar los Contratos de Servicios Eficientemente:** El distrito proveerá flexibilidad en políticas de procura y procesos para alcanzar las necesidades del distrito de la forma más eficiente y oportuna. Limitará, modificará, suspenderá o invalidará contratos actuales de

vendedores cuando sea apropiado, e identificará sociedades externas adicionales que puedan ayudar a las escuelas con problemas. (Ver también Apéndice A)

Estrategia C: Desarrollar y administrar el capital humano para ejecutar el Plan.[41]
El distrito alineará las políticas de Recursos Humanos con las prioridades del Plan.

1. **Establecer un Equipo de Liderazgo Distrital:** El distrito ensamblará un equipo de liderazgo distrital de alto desempeño, que asegurará que cada escuela y departamento tenga el apoyo y responsabilidad para mejorar la enseñanza y aprendizaje a un paso acelerado. La Receptora tendrá la oportunidad de reorganizar, consolidar o eliminar funciones y posiciones de departamento; establecer nuevas funciones y posiciones de departamento; y transferir obligaciones y funciones; según su juicio, de manera de organizar de la mejor manera el distrito, maximizando la rápida mejoría de los logros académicos de los estudiantes. (Ver también Apéndice A, VI)
2. **Desarrollar un Plan de Capital Humano:** El distrito desarrollará un plan estratégico para reclutar, desarrollar y mantener educadores altamente eficientes (Ver también Área Prioritaria 2, Estrategias A y C; Apéndice A, VI). El plan incluirá estrategias para:
    - Fortalecer las prácticas de supervisión y evaluación, de manera de que la enseñanza y liderazgo efectivos cumplan las expectativas y estén soportados.
    - Seleccionar y retener al personal más efectivo: De manera de asegurar que el personal más efectivo sea seleccionado y retenido, la Receptora y los directores tendrán la autoridad de seleccionar el personal mejor calificado de candidaturas tanto internas como externas, sin importar la edad.
    - Establecer criterios de despido que incluyan lo siguiente, según sea apropiado: calificaciones, licenciatura, historia laboral, múltiples medidas de aprendizaje estudiantil, necesidad operativa, y los mejores intereses de los estudiantes.
    - Reasignar educadores y otro personal según sea necesario.
    - Reorganizar departamentos, posiciones, funciones, según sea necesario.
    - Ajustar el salario de un empleado individual de manera de atraer o retener a un empleado altamente calificado, o cuando la Receptora, de otra manera, determine que dicho ajuste se ajusta a los mejores intereses del distrito.
3. **Implementar una Revisión de la Receptora:** El distrito implementará una Revisión de la Receptora acelerada, de manera que el personal que no esté demostrando efectividad y crecimiento, sea motivado a hacerlo o despedido. Conducirá una pronta revisión de educadores en Planes de Crecimiento Dirigido, y educadores y otro personal en Planes de Mejoramiento, y aquellos empleados, por el contrario, serán identificados como de pobre desempeño. Los educadores y otro personal cuyo desempeño se determine como insatisfactorio luego de recibir las opiniones y dados la oportunidad de mejorar, serán despedidos. (Ver también Apéndice A, V)
4. **Crear un Proceso de Resolución de Disputas:** Los SPS usarán un proceso de resolución de disputas que valore la opinión del empleado; permita la rápida, justa y efectiva resolución de las preocupaciones de los empleados; y asegure que la Receptora retenga la autoridad sobre todos los componentes del Plan de Reestructuración. (Ver también Apéndice A, VIII)
5. **Actualizar enfoque de compensación:** El distrito actualizará su enfoque a la compensación, para asegurar que la individual efectividad, crecimiento profesional, y crecimiento académico

[41] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 11(3)

estudiantil sean factores clave en el sistema de compensación profesional, y que los empleados tengan las oportunidades para más responsabilidad y liderazgo. (Ver también Apéndice A, III)

Estrategia D: Utilizar las autoridades de la Receptora para establecer las bases para una reestructuración exitosa.

1. **Limitar, Suspender o Cambiar Cláusulas en los Contratos Colectivos para Apoyar las Prioridades del Plan:** El distrito limitará, suspenderá, o cambiará cláusulas en los contratos colectivos y contratos laborales de manera de lograr los objetivos del Plan de Reestructuración. Además, la Receptora deberá tener la capacidad de atender asuntos según se presenten, incluyendo hacer cambios adicionales a los contratos colectivos para maximizar la rápida mejoría del desempeño académico de los estudiantes de Southbridge. El Apéndice A contiene cambios que entrarán en efecto el 1 de Julio de 2016, y deben ser incorporados a futuros contratos colectivos. La Receptora y/o Comisionado, a su discreción, iniciará discusiones y procesos según sea apropiado, en cumplimiento de G.L.c.69 § 1K. (Ver también Apéndice A)
2. **Cambiar contratos laborales:** Ciertos cambios a contratos laborales entre el distrito y los empleados individuales son necesarios para lograr los objetivos del Plan de Reestructuración. La Receptora debe tener la flexibilidad de reorganizar el personal del distrito, y seleccionar y retener directores y otro personal administrativo que sean líderes efectivos, tengan las habilidades apropiadas, y traigan enfoque y urgencia en la implementación del Plan de Reestructuración. Consecuentemente, la fecha final de todos los contratos laborales y acuerdos consignados con miembros del personal administrativo antes de la declaración de receptoría, el 26 de Enero de 2016, se cambia al 30 de Junio de 2017. La Receptora podrá, a su discreción, extender cualquier contrato laboral o ejercer las provisiones de terminación de cualquier contrato. La fecha cambiada sobresee cualquier provisión contraria en cualquier contrato laboral individual entre el distrito y un empleado individual. (Ver también Apéndice A)

Estrategia E: Usar datos para garantizar que el Plan se ejecute de forma efectiva y se beneficie de aprendizaje organizacional.[42]

1. **Comprometerse a la Continua Mejoría:** El distrito construirá tiempos y rutinas que se reflejen en el Plan, y hará correcciones a mitad de curso.
2. **Establecer una Mesa Redonda de Superintendencia**: El distrito celebrará una Mesa Redonda del equipo de la oficina central, más directores y líderes educativos de cada escuela. La Mesa Redonda:
    - Monitoreará la implementación y éxito en las categorías agregadas, por escuela, y por sub-grupo.
    - Revisará la implementación de iniciativas actuales en apoyo del Plan de Reestructuración.
    - Monitoreará las condiciones de clima y cultura críticas para el éxito del Plan de Reestructuración.

[42] *Esta estrategia se fundamenta en las siguientes recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas:* 11(3)

Puntos de referencia en la Implementación:

Estrategia 5-A: **Rediseñar la organización para llevar a cabo el Plan.** 1. Tiempo Escolar 2. Configuración y opciones Escolares 3. Servicios de Apoyo de Oficina Central 4. Poblaciones especiales objetivo del Plan	I. Al invierno 2016, un *borrador* de horario escolar para el año escolar 2017-2018 será desarrollado, que detalle cómo el tiempo de aprendizaje será extendido tanto para estudiantes como personal. La Receptora someterá un horario *final* para Abril de 2017. II. Al otoño 2016, las escuelas reportarán a la Receptora sus actuales horarios, para usar en la creación de un tiempo común de planificación para maestros de grado/materia (o crear oportunidades alternativas para colaboración frecuente) en el año escolar 2016-2017. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia C**. Al otoño 2016, el distrito tendrá un plan para asegurar que los maestros académicos principales y los administradores que les evalúan y supervisan obtengan el auspicio SEI para el 30 de Junio de 2017. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia C**. A la primavera 2017, el distrito desarrollará un plan para que los maestros académicos no-principales completen con éxito un curso SEI. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia C**. A la primavera 2017, el distrito habrá completado la revisión de los actuales servicios EL, y desarrollado un plan para maximizar la disponibilidad y calidad de los servicios para ganar más altos niveles de dominio en Inglés en todos los programas académicos de sus estudiantes. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia C**. A la primavera 2017, el distrito convendrá un comité para explorar opciones alternativas de programa EL, e identificará una estrategia y línea de tiempo para implementar al menos un nuevo modelo de programa, comenzando en el año escolar 2017-2018. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia D**. Al invierno 2016, el distrito revisará su programa de educación especial, identificando las mejores prácticas, inconsistencias, y brechas para los estudiantes SWD en el distrito. ● **Ver Área Prioritaria 1, Estrategia D**. Al verano2017, el distrito habrá analizado los hallazgos y recomendaciones en la revisión de su programa de educación especial, y desarrollado un plan para implementar los elementos esenciales en los años escolares subsiguientes.
Estrategia 5-B: **Asignar recursos alineados con el Plan.**	I. Al otoño 2016, el distrito completará una revisión de todos los gastos distritales, y desarrollará recomendaciones para áreas donde se requieran

1. Recursos financieros 2. Tecnología 3. Tiempo 4. Contratar servicios	reducciones o aumentos. Estas recomendaciones servirán como base para desarrollar un presupuesto para el año fiscal 2018. II. Al invierno 2016, el distrito revisará los protocolos de procuraduría municipales y distritales existentes, y recomendará cambios donde sea apropiado, para lograr eficiencias óptimas y uso efectivo de los recursos.
Estrategia 5-C: **Desarrollar y gerenciar el capital humano para ejecutar el Plan.** 1. Equipo de Liderazgo Distrital: 2. Plan Estratégico de Capital Humano: 3. Revisión de Receptor 4. Resolución de disputas 5. Actualización de Compensación	I. Al invierno 2016, la Receptora y su equipo completará una Revisión de Receptor de todo el personal que está en planes de mejoramiento, planes de crecimiento dirigido, o con necesidad de mejoramiento. Los planes de acción y líneas de tiempo específicos serán desarrollados, y el personal que no cumpla con sus objetivos de mejoramiento será despedido. II. A la primavera 2017, un plan de compensación revisado será desarrollado y diseminado a todos los maestros.
Estrategia 5-D: **Usar las autoridades de la Receptora para establecer las bases para un proceso cambio exitoso.** 1. Cláusulas en Contratos Colectivos 2. Contratos Laborales	I. La Receptora proveerá un resumen de estos cambios a los contratos colectivos a cada uno de los líderes sindicales aproximadamente para al otoño 2016.
Estrategia 5-E: **Usar datos para garantizar que el Plan se ejecute de forma efectiva y se beneficie de aprendizaje organizacional.** 1. Compromiso con mejoría continua 2. Mesa Redonda de Superintendencia	• **Ver Área Prioritaria 2, Estrategia B.** Al otoño 2016, el distrito habrá establecido una Mesa Redonda del Superintendente (compuesta por dirigentes del distrito y escolares, maestros, socios, y estudiantes secundarios) encargado de identificar los valores esenciales compartidos que formarán la base del mejoramiento cultural, monitorear los puntos de referencia del Plan de Reestructuración, y formular recomendaciones que acompañen su éxito.

Componentes Estatutarios del Plan de Reestructuración

Esta sección destaca cómo el Plan de Reestructuración atiende los sub-grupos estudiantiles específicos y áreas identificadas en G.L. c. 69, § 1K(c).

Las secretarias de salud y servicios humanos, seguridad pública, laboral y desarrollo de fuerza laboral, al igual que otros oficiales de servicio social, de salud y aplicable estatal y local, y bienestar de menores, coordinarán con el Secretario de Educación y el Comisionado sobre la implementación de estrategias relacionadas a los artículos 1-3 abajo, sujeto a apropiación.

(1) Pasos para atender necesidades de servicios sociales y de salud de estudiantes y sus familias de forma de ayudar a los estudiantes llegar y permanecer en la escuela, listos para aprender.

El distrito tiene múltiples asociaciones con organizaciones locales de servicios de salud, y agencias locales y estatales, para proveer servicios de salud directos, programas de prevención, e información de salud a estudiantes y sus familias. El distrito revisará sus asociaciones existentes de manera de coordinar servicios de salud, prevención, y actividades de monitoreo que ocurren en el distrito, en todos los niveles de grado.

El distrito actualmente trabaja con proveedores externos para ofrecer psicoterapia en sus escuelas, considerando las necesidades individuales estudiantiles. El distrito garantizará que los estudiantes reciban las pruebas y servicios de salud mental necesarias según sea apropiado. El distrito mejorará su coordinación de proveedores externos de salud y salud mental con los proveedores de servicio distritales, para maximizar el acceso de los estudiantes y sus familias. Donde se encuentren brechas entre las necesidades de los estudiantes y asociaciones de servicio existentes, el distrito desarrollará un plan para atender dichas necesidades a través de nuevas colaboraciones. La capacidad interna del distrito de atender las necesidades de salud y salud mental de sus estudiantes será aumentada por la adición de más personal especializado, programación emocional y social expandida. Además, el distrito desarrollará una propuesta de una escuela media y secundaria alternativa para atender las necesidades sociales y emocionales de los estudiantes en mayor riesgo. Para el año escolar 2016-2017, el distrito estará trabajando con trabajadores sociales clínicos licenciados para proveer, con apoyo de los padres, psicoterapia a los estudiantes en alto riesgo identificados. El distrito también administrará una prueba de comportamiento de salud universal para identificar estudiantes en riesgo, integrando un currículo de aprendizaje social y emocional basado en evidencias, e implementando un sistema de múltiples capas de apoyos. La escuela media también comenzará un programa de recomendaciones en el año escolar 2016-2017 para mejorar las relaciones maestro-estudiante, y los estudiantes de grados 6-12 tendrán que participar en una actividad extracurricular cada año.

El distrito también refinará sus procesos para referir a estudiantes y familias a proveedores de servicios sociales, según sea necesario. Por ejemplo, el distrito construirá sobre relaciones con agencias externas, incluyendo agencias estatales como el Departamento de Niños y Familias (DCF en inglés), para asesorar y revisar sus actuales protocolos de referencia de estudiantes y familias a recursos de servicios sociales comunitarios. El distrito continuará trabajando con socios para proveer desarrollo profesional e información a las enfermeras de escuela, educadores de salud, y personal de salud de comportamiento, que trabajan con estudiantes y familias para atender necesidades de salud.

Ver también Área Prioritaria 2.

(2) Pasos para mejorar o expandir servicios de bienestar del niño y, como sea apropiado, servicios de cuerpos de seguridad en la comunidad, para promover un ambiente de aprendizaje seguro.

El enfoque del distrito en construir una cultura de altas expectativas académicas y de comportamiento será central para su capacidad de albergar un ambiente seguro de aprendizaje en todo el distrito. Desarrollar más las sociedades del distrito con organizaciones de orden público y de bienestar de niños -- e incorporar a estos socios a través de su trabajo -- ayudará a reforzar la cultura que el distrito se esfuerza por crear. El distrito reconocer que estos socios deben estar involucrados en el trabajo en las etapas tempranas, establecedoras de cultura, de manera de identificar preocupaciones de orden público y de seguridad.

El distrito está revisando las actuales prácticas y protocolos disciplinarios, haciendo la transición a un modelo de justicia restaurativa en las escuelas medias y secundarias. El distrito está comprometido a analizar los éxitos y retos de este modelo para determinar si este protocolo reducirá los comportamientos estudiantiles problemáticos, y atenderá altas referencias disciplinarias, al igual que períodos de suspensión dentro y fuera de la escuela. Si el programa se muestra efectivo, el distrito determinará cómo puede expandir el uso de prácticas de justicia restaurativa a otras escuelas, en diferentes niveles de grado. Parte del personal de las Escuelas de Southbridge ya se ha registrado para un entrenamiento de justicia restaurativa en Junio de 2016.

Los educadores y otro personal usarán datos para asesorar el clima escolar, apoyos estudiantiles, y otros factores que afectan las condiciones para el aprendizaje en las escuelas. Tener datos accesibles a la mano que puedan ser agregados y analizados fácilmente permitirá al distrito identificar tendencias y atender problemas de bienestar y seguridad de los niños en las etapas tempranas. La ejecución aumentada de Intervenciones de Comportamiento Positivo y Apoyos en todo el distrito ayudará a desarrollar una cultura que promueve comportamientos estudiantiles productivos y seguros. El enfoque en altas expectativas en todo el sistema promoverá un ambiente de aprendizaje seguro, mientras el distrito se esfuerza por maximizar el tiempo de instrucción de calidad para cada estudiante.

Además, el distrito se asociará con las agencias de orden público locales, según sea apropiado, para asegurar que todas las escuelas SPS sean lugares seguros para que los estudiantes aprendan y los educadores trabajen. En el año escolar 2016-2017, trabajando con el Departamento de Policía de Southbridge, el distrito garantizará que haya oficiales de recursos escolares en el sitio en las escuelas medias y secundarias, durante el horario escolar y en los eventos escolares. El distrito también construirá sobre sus asociaciones existentes con DCF, el Departmento de Libertad Condicional y la Corte Juvenil.

Ver también Área Prioritaria 1 y 2.

(3) Pasos para mejorar los servicios desarrollados por la fuerza laboral provistos a estudiantes y familias del distrito para proveer a los estudiantes y familias con significativas habilidades y oportunidades de empleo.

En el año escolar 2016-2017, el distrito formará un comité de planificación para monitorear familias y socios comunitarios para identificar intereses en las academias de padres para promover bienestar, educación adulto, y conexiones de hogar-escuela.

El distrito continuará construyendo relaciones con negocios locales y socios universitarios para crear oportunidades universitarias significativas y de preparación de carrera. El reconocimiento universitario comenzará en la escuela primaria con cada aula "adoptando" una universidad o colegio. En la escuela media y secundaria, los estudiantes continuarán haciendo esto al participar en programas en universidades locales.

Ver también Área Prioritaria 1 y 4.

(4) Pasos para atender brechas de rendimiento para estudiantes con dominio limitado de inglés, de educación especial y de bajos ingresos.

El distrito fortalecerá el programa de Enseñanza de Inglés por Inmersión Protegida (SEI, en inglés) para aprendices del inglés en todos los grados, con un enfoque de múltiples objetivos, con atención a tanto contenido alojado como instrucción ESL. El distrito construirá sociedades con las partes interesadas locales y estadales, quienes están comprometidas con preparar a estudiantes EL para aptitud para carrera y universidad.

El distrito fortalecerá el programa académico para estudiantes EL en todos los grados, asegurándose de que su programa albergue rápida adquisición del idioma Inglés y crecimiento académico. El distrito construirá las vías para soportar la construcción de más altos niveles del dominio del idioma Inglés en cada escuela. El distrito también revisará su currículo, asesoría, y estrategias de instrucción para asegurar que son completamente efectivas para estudiantes EL.

El objetivo de la instrucción EL es avanzar el desarrollo del lenguaje y promover los logros académicos. El dominio del idioma Inglés incluye lenguaje *académico y social* en escucha, habla, lectura y escritura. La instrucción ESL provee instrucción sistemática, explícita y sostenida, preparando a los estudiantes para la educación general al enfocarse en el lenguaje académico.

Mientras que el distrito se esfuerza por lograr la instrucción de alta calidad en cada aula, para cada estudiante, es particularmente importante que los estudiantes EL y SWD tengan maestros que están habilitados en satisfacer las diversas necesidades de sus estudiantes. El distrito proveerá de oportunidades de aprendizaje profesional para fortalecer la capacidad de los educadores de proveer instrucción de alta calidad y apoyos específicos a los estudiantes. Para SEI, el distrito aplicará para ser un proveedor certificado SEI para los maestros nuevos en el distrito, o aquellos que no recibieron el entrenamiento en la etapa inicial de RETELL. Para maestros SEI certificados, el distrito proveerá desarrollo profesional (PD) específico al contenido, en los estándares curriculares de Massachusetts, y leguaje académico a través de las prácticas de "cross-cutting" e instrucción SEI.

De manera de identificar las mejores prácticas, inconsistencias, y brechas relacionadas a la provisión de servicios educativos para estudiantes con Programas de Educación Individualizados (PEI), el distrito conducirá una revisión de políticas, procedimientos y prácticas a lugar para su programa de educación especial; esta revisión resultará en recomendaciones para pasos y acciones para atender cualquier brecha o áreas de reto. Los estudiantes tendrán más oportunidades de recibir tiempo de instrucción de

calidad en entornos inclusivos. El distrito también aumentará el tiempo invertido en servicios directos para estudiantes por parte de los educadores y proveedores de servicios directos.

Adicionalmente, el distrito fortalecerá sus programas extra-curriculares y de enriquecimiento de verano con el currículo relacionado a ESL/SEI STEM, y desarrollo profesional incluido para que los maestros mejoren sus conocimientos de contenido, aumenten su comprensión de implementación de estándares, y continúen construyendo su capacidad de diferenciar pedagogía cultural y lingüísticamente diversa. Para albergar la rápida adquisición del dominio del idioma Inglés, de manera que los estudiantes EL logren el éxito académico en todas las materias, el distrito desarrollará un nuevo currículo, y asesorías formativas y sumatorias, al igual que apoyará a los maestros en la implementación de nuevos programas.

Ver también Área Prioritaria 1.

(5) Programas de aprendizaje de inglés alternativos para aprendices del idioma Inglés.

En el año escolar 2016-2017, el distrito desagregará los datos pertinentes a los aprendices de inglés y previos aprendices de inglés en sub-categorías, para atender necesidades individuales de mejor manera, y proveer PD al personal, de manera que comprendan las brechas de conocimiento y necesidades específicas de varios grupos de aprendices de inglés.

El distrito actualmente está en las etapas exploratorias de desarrollo de un programa de lenguaje dual Español-Inglés, y se ha reunido con la Asociación de Massachusetts para la Educación Bilingüe (MABE, en inglés). El distrito creará un equipo de partes interesadas locales y socios universitarios, sosteniendo reuniones informativas y conduciendo encuestas, según se crea una visión compartida durante el año escolar 2016-2017.

Para aumentar la preparación de carrera y universitaria de los estudiantes EL, el distrito explorará la posibilidad de un programa de participación dual para estudiantes EL de secundaria en una universidad local.

Para atender las necesidades de estudiantes con educación formal limitada o interrumpida (SLIFE), el distrito desarrollará un programa con un currículo para los estudiantes SLIFE. En el año escolar 2016-2017, el distrito creará un sistema para identificar a estudiantes que ya participan que puedan ser SLIFE, al igual que un sistema para identificar a estudiantes SLIFE cuando inician su participación. Adicionalmente, en el año escolar 2016-2017, el distrito proveerá PD al personal sobre las necesidades de desarrollo del currículo SLIFE para este sub-grupo de estudiantes EL.

Para continuar ofreciendo instrucción diferenciada para estudiantes EL en clases de Enseñanza de Inglés por Inmersión Protegida, el distrito aplicará para ser un proveedor de Certificación SEI para maestros que necesitan la certificación inicial. Adicionalmente, el distrito proveerá el PD de seguimiento de contenido específico sobre la instrucción SEI. Los maestros ESL también serán provistos de PD con instrucción basada en estándares rigurosos. En el otoño 2016, un equipo de cuatro miembros del personal del distrito tomará parte en el Training of Trainers ESL Model Curriculum Unit, y subsecuentemente proveerán PD a equipos para desarrollar el currículo para estudiantes EL.

El distrito investigará opciones de programa alternativas que puedan maximizar las fortalezas de los estudiantes mientras construyen conocimientos en inglés y su idioma nativo. Algunas opciones podrán estar disponibles para todos los estudiantes, por ejemplo, un programa de lenguaje dual para lograr altos niveles de dominio y conocimiento de lenguaje tanto en Inglés como en Español para hablantes nativos de Inglés y Español, por igual. Además, el distrito explorará opciones para atender necesidades particulares: por ejemplo, un programa de recién llegados para fortaleces las habilidades fundacionales de estudiantes nuevos en el país y un programa para cumplir las necesidades de estudiantes EL con consistencia limitada en su educación (Estudiantes con Educación Formal Interrumpida (SIFE) y Estudiantes con Educación Formal Parcialmente Interrumpida (SLIFE)). El distrito también explorará establecer vías dentro de los programas existentes, por ejemplo, rápida adquisición de Inglés y opciones de crecimiento académico tanto en aulas de Contenido Protegido e Inglés como Segundo Idioma, de manera que los estudiantes EL puedan obtener niveles más altos del dominio en el Inglés a través de sus experiencias académicas.

Ver también Área Prioritaria 1.

(6) Un presupuesto para el distrito, incluyendo cualquier tipo de fondos adicionales para ser provistos por la Commonwealth, gobierno federal, u otras fuentes.
El presupuesto del año fiscal 2017 fue adoptado por el Concejo Municipal de Southbridge en Abril de 2016.

Ver también Apéndice C.

Apéndice A: Cambios de Contrato y Política Requeridos

SECCIÓN 1: TÉRMINOS REQUERIDOS PARA CONTRATOS COLECTIVOS

En cumplimiento de G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y la Receptora deben crear un Plan de Reestructuración con el objetivo de maximizar el rápido mejoramiento del logro académico de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y la Receptora tomarán todos los pasos apropiados necesarios para soportar los objetivos del Plan de Reestructuración. Entre otras cosas, el Comisionado y la Receptora podrán expandir, alterar o reemplazar el currículo y las ofertas de programas del distrito, o una escuela en el distrito; relocalizar el uso del presupuesto existente del distrito; proveer fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaje en una escuela de desempeño reducido o desempeño reducido crónico de manera de atraer o retener administradores o maestros altamente calificados, o premiar a los administradores o maestros que trabajan en distritos de desempeño reducido crónico que hayan logrado objetivos anuales en el Plan de Reestructuración; expandir el día escolar o año escolar, o ambos, de las escuelas del distrito; limitar, suspender, o cambiar una o más normativas o cláusulas de cualquier contrato o contrato colectivo en el distrito; añadir pre-kindergarten o kindergarten de día completo, si el distrito aún no cuenta con las clases; limitar, suspender o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito, como aquellas políticas o prácticas relacionadas a escuelas con desempeño reducido en el distrito; proveer desarrollo profesional incluido en el trabajo para maestros en el distrito; proveer mayores oportunidades para tiempo de planificación y colaboración de los maestros, enfocados en mejorar la instrucción estudiantil; establecer un plan para desarrollo profesional para administradores en el distrito; y establecer pasos para asegurar la continuidad de maestros de alta experticia, alineando los siguientes procesos con la base común de conocimiento y habilidad profesional: contratación, inducción, evaluación de maestros, desarrollo profesional, avance de maestros, cultura escolar, y estructura organizacional.

En cumplimiento de G.L. c. 69, § 1K(d)(5), el Comisionado y Receptora están limitando, suspendiendo o cambiando provisiones en los Contratos Colectivos del distrito. Según se provee abajo, las provisiones establecidas en el Apéndice A son necesarias para la exitosa implementación del Plan de Reestructuración, y reflejan cambios obligatorios a los Contratos Colectivos, políticas, acuerdos, reglas laborales, y cualquier práctica o política en cuanto a los Contratos colectivos del distrito. Estos cambios entrarán en vigencia desde el 1 de Julio de 2016, y deben ser incorporados a futuros contratos colectivos. La Receptora proveerá un resumen de estos cambios a cada uno de los líderes sindicales aproximadamente para el 15 de Agosto de 2016. La Receptora se reserva el derecho de realizar cambios adicionales a los contratos colectivos según sean necesarios. Nada de lo contenido en el Plan de Reestructuración o los contratos colectivos debe considerarse como que limita los derechos de la Receptora y/o el Comisionado según se disponen en G.L. c. 69, §1K.

Estos términos deben sobreseer cualquier provisión contradictoria de los contratos colectivos del distrito, o cualquier práctica o política de comités escolares o del distrito pre-existentes. Los términos reflejan cambios obligatorios a las políticas, acuerdos, reglas laborales, y cualquier práctica o política del distrito, y se implementan en cumplimiento de G.L. c. 69, § 1K. Las provisiones de los contratos colectivos que son inconsistentes o que de alguna manera no soportan los objetivos del Plan de Reestructuración quedan suspendidas.

I. La Receptora
En cumplimiento de G.L. c. 69, § 1K., la Receptora para las Escuelas Públicas de Southbridge está investida con todos los poderes del superintendente y el comité escolar. Donde sea que se haga una referencia en un contrato colectivo a "comité escolar", o el "superintendente", será interpretada como que significa la "Receptora".

II. Derechos de Gerencia
Nada de lo contenido en los contratos colectivos debe considerarse como que limita los derechos de la Receptora y/o el Comisionado según se disponen en G.L. c. 69, §1K.

III. Sistema de Compensación Profesional
Durante el año escolar 2016-2017, la Receptora desarrollará un nuevo sistema de compensación profesional, que se implementará luego de la consulta con el sindicato, y el cual contendrá un camino de carrera que compensará a los empleados basado en su efectividad, crecimiento profesional, y crecimiento académico estudiantil, individuales.

Los maestros, dentro y fuera de las Escuelas Públicas de Southbridge, también podrán ser elegibles para servir en las academias vacacionales o cualquier otro programa de aprendizaje extendido que la Receptora implemente. Los estipendios para la enseñanza en dichos programas estarán sujetos a impuestos y/o retenciones, no serán sumados a la base salarial, y no serán contados hacia el salario para propósitos del cálculo de retiro y pensión.

La Receptora podrá revisar y ajustar el salario de un empleado individual de manera de atraer o retener a un empleado altamente calificado, o cuando determine, de otra manera, que dicho ajuste se ajusta a los mejores intereses del distrito.

IV. Tiempo de Enseñanza y Aprendizaje:

Obligaciones Profesionales
Los maestros y otro personal profesional deben dedicar cualquier tiempo requerido para lograr y mantener educación de alta calidad en las Escuelas Públicas de Southbridge. Por ejemplo, a menos de ser excusados formalmente, los maestros y otro personal profesional deben participar en todas las funciones escolares regulares durante o fuera del día escolar normal, incluyendo reuniones de facultad, conferencias de padres, reuniones de departamento, reuniones de currículo, graduaciones, y otras actividades similares. A los maestros también se les ofrecerá tiempo de preparación regular durante su semana laboral. Dicho tiempo de preparación puede incluir períodos de planificación comunes y desarrollo profesional.

Horarios Escolares
Para el año escolar 2016-2017, los horarios escolares diarios actuales serán continuados, excepto según se apruebe o se requiera por la Receptora.

Comenzando en el año escolar 2017-2018, cada programa de instrucción estudiantil de escuela primaria y media tendrá un mínimo de 1.330 horas por año escolar.

Calendario Escolar

La Receptora establecerá el calendario escolar cada año. La Receptora podrá aprobar un calendario alternativo según el requerimiento de un director de escuela, si el director y la Receptora determinan que el calendario alternativo es en los mejores intereses de los estudiantes de la escuela. Los calendarios alternativos podrán incluir proveer oportunidades de aprendizaje para los estudiantes todo el año.

Para el año escolar 2016-2017, los maestros se reportarán al trabajo el Lunes, 22 de agosto de 2016, y los estudiantes volverán a la escuela el Lunes, 29 de agosto de 2016. La semana del 22 de Agosto de 2016 incluirá cuatro (4) días de desarrollo profesional, y un (1) día para la preparación de maestros/aula. Incluyendo cinco (5) días de nieve, el último día de escuela será el Martes, 20 de junio de 2017.
Todos los maestros recién contratados deberán participar en un programa de orientación/inducción de maestros de una semana de longitud, como parte de su obligación profesional, sin compensación adicional.

V. Evaluación

Sistema de Evaluación de Educadores
Los educadores y administradores serán evaluados de acuerdo al Marco de Evaluación del Educador de Massachusetts, según se adapte por parte de la Receptora.

La Receptora desarrollará e implementará procesos evaluativos para todo el otro personal del distrito.

El sistema de evaluación de educadores SPS y las herramientas de evaluación SPS para otro personal incluirán una "Revisión de la Receptora". La Revisión de la Receptora será un proceso justo y expedito de asegurar que los maestros, administradores, y otro personal de interés sean identificados y hechos responsables. Durante el año escolar 2016-2017, la Receptora conducirá una pronta revisión de educadores en Planes de Crecimiento Dirigido, y educadores y otro personal en Planes de Mejoramiento, y dichos empleados serán identificados como de pobre desempeño. Los educadores, administradores, y otro personal cuyo desempeño se determine como insatisfactorio luego de recibir las opiniones, y dados la oportunidad de mejorar, serán despedidos. Los maestros, administradores, y otro personal cuyo desempeño note una mejoría, serán colocados en el plan apropiado.

VI. Personal
En llenar las posiciones, los directores tienen la autoridad de seleccionar al personal mejor calificado tanto de candidaturas internas como externas, sin considerar la edad. La Receptora podrá adoptar cualquier procedimiento(s) que determine apropiado para llenar las vacantes.

La Receptora tiene el derecho de despedir maestros y otro personal debido a reducciones en fuerza laboral o reorganizaciones resultantes de menor participación, u otras razones presupuestarias u operativas. La Receptora establecerá los criterios de selección para despidos de maestros y otro personal. Dichos criterios podrán incluir, pero no se limitan a, lo siguiente: calificaciones, licenciatura, historia laboral, múltiples medidas de aprendizaje estudiantil, necesidad operativa, y los mejores intereses de los estudiantes. Donde todos los factores sean iguales, la edad podrá ser un factor decisivo. La Receptora podrá adoptar cualquier procedimiento(s) que determine apropiado en el evento de reducción de fuerza laboral.

La Receptora tiene el derecho de reasignar educadores y otro personal, incluyendo aquellos que hayan sido desplazados de sus posiciones. Luego de discusiones con el educador o miembro de personal afectado, el educador o miembro de personal podrá ser asignado a cualquier posición abierta para la que califique. Si el educador o miembro del personal no es asignado a una posición de acuerdo mutuo, la Receptora asignará al educador o miembro del personal a una posición para la cual él o ella esté calificado. Dicha asignación podrá incluir apoyo instructivo, educación sustituta, o tareas administrativas. Si no hay una posición de acuerdo mutuo disponible, la Receptora podrá despedir al educador u otro miembro del personal. La Receptora podrá adoptar cualquier procedimiento(s) que determine apropiado en la asignación/reasignación de educadores u otro personal.

La Receptora podrá reorganizar, consolidar, o abolir departamentos, posiciones o funciones del Departamento Escolar, en su totalidad o en parte; podrá establecer nuevos departamentos, posiciones y funciones según lo considere necesario; y podrá transferir las obligaciones y funciones de un departamento a otro. En el evento de una reorganización, consolidación, o creación de nuevas posiciones, seguido de las consultas con los sindicatos locales correspondientes, la Receptora podrá requerir que los empleados afectados re-apliquen a sus posiciones dentro del distrito, con absoluta discrecionalidad de la Receptora sobre cualquier re-aplicación.

La Receptora podrá formular descripciones de trabajo, obligaciones y responsabilidades para todas y cada una de las posiciones en el distrito.

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

La Receptora podrá contratar externamente trabajo en parte o completo, podrá transferir trabajo de unidades de negociación, y podrá contratar y emplear empleados a medio tiempo.

La Receptora podrá crear posiciones administrativas no tradicionales de manera de operar el distrito de forma efectiva. Dichas posiciones no estarán cubiertas por ningún contrato colectivo del distrito.

La Receptora podrá cambiar los horarios de trabajo de todas las unidades de negociación para asimilar el tiempo que las escuelas están en sesión y las oficinas están abiertas.

VII. Despido

En escuelas declaradas como de desempeño inferior o de desempeño inferior crónico, los maestros con estado de maestros profesionales y todo el personal del distrito representado que ha completado su período probatorio podrán ser despedidos con buena causa.

VIII. Disputas y Arbitraje

Resolución de Disputas

Cualquier disputa por la aplicación, significado, o interpretación de una acción tomada por la Receptora/SPS en formular, implementar, o administrar cualquier componente del Plan de Reestructuración, deberá estar sujeta al siguiente procedimiento de resolución de disputas, que será el

exclusivo proceso disponible para solucionar la disputa.[43] De acuerdo a ello, las provisiones de los artículos de reclamo y arbitraje de todos los contratos colectivos son suspendidas y/o modificadas en relación a dichas disputas.

Paso 1

- El empleado puede traer una preocupación al director/jefe de departamento, por escrito, dentro de cinco (5) días calendario de la ocurrencia del evento que dio pie a la preocupación. El empleado debe declarar específicamente su resolución deseada.
- El empleado puede ser representado por un representante sindical en cualquier etapa del proceso de resolución de disputas.
- Dentro de cinco días calendario de la recepción de la preocupación, el director/jefe de departamento, deberá reunirse con el empleado para discutir la preocupación.
- Dentro de cinco días calendario después de dicha reunión, el director/jefe de departamento, deberá emitir una decisión por escrito al empleado.

Paso 2

- Si el empleado no está satisfecho con la resolución emitida por el director/jefe de departamento, podrá llevar la preocupación a un ejecutivo SPS sénior, designado por la Receptora, por escrito, dentro de cinco días calendario tras recibir la decisión del director/jefe de departamento.
- Dentro de cinco días calendario de la recepción de la preocupación, el ejecutivo SPS deberá reunirse con el empleado para discutir la preocupación.
- Dentro de cinco días calendario después de dicha reunión, el ejecutivo deberá emitir una decisión por escrito al empleado.

Paso 3

- Si el empleado no está satisfecho con la resolución emitida por el ejecutivo SPS sénior, podrá llevar la preocupación a la Receptora (o su designado, si aplica), por escrito, dentro de diez días calendario tras recibir la decisión previa.
- Dentro de diez días calendario de la recepción de la preocupación, la Receptora o su designado deberán reunirse con el empleado para discutir la preocupación.
- Dentro de diez días calendario después de dicha reunión, la Receptora deberá emitir una decisión por escrito al empleado, que será final y vinculante.

Provisiones Generales

- La falla por parte del empleado en avanzar la disputa al próximo nivel dentro del período establecido será considerada como aceptación de la previa respuesta de disputa.
- La Receptora podrá suspender los períodos de tiempo y notificar al sindicato por escrito.

Durante el año escolar 2016-2017, la Receptora desarrollará un proceso de resolución de disputas que será aplicable a disputas distintas a las disputas por aplicación, significado o interpretación de una acción tomada por la Receptora/SPS en formular, implementar o administrar cualquier componente del

[43] El proceso de resolución de disputas no aplica a las disputas relacionadas al despido de un educador con estado de maestro profesional. Dichas disputas serán gobernadas por el proceso de arbitraje establecido en G.L. c. 69, § 1K(d), o G.L. c. 71 §42, según sea apropiado.

Plan de Reestructuración. Antes de la implementación del proceso de resolución de disputas, el actual sistema de arbitraje y disputas permanecerá en efecto para dichas otras disputas.

IX. Manejo de Nuevos Asuntos
Cualquier cambio que la Receptora considere necesario para maximizar la rápida mejoría del desempeño académico de los estudiantes de Southbridge, podrá ser implementado luego de un período de 10 días de consulta con el sindicato apropiado. Estos cambios podrán ser implementados a la discreción de la Receptora, en consistencia con G.L. c. 69, s. 1K.

X. Prácticas Distritales Existentes
La Receptora podrá implementar cambios en cumplimiento del Plan de Reestructuración, independientemente de cualquier política distrital existente, "práctica pasada", letras alternas, o acuerdos extra-contractuales. En la extensión que un contrato colectivo codifique y/o incorpore políticas o prácticas existentes, dichas provisiones quedan suspendidas.

SECCIÓN 2: CAMBIOS REQUERIDOS PARA CONTRATOS LABORALES
Ciertos cambios a contratos laborales entre el distrito y los empleados individuales son necesarios para lograr los objetivos del Plan de Reestructuración. La Receptora debe tener la flexibilidad para seleccionar y retener directores y otro personal administrativo que sean líderes efectivos, tengan las habilidades apropiadas, y traigan enfoque y urgencia en la implementación del Plan de Reestructuración. Consecuentemente, la fecha final de todos los contratos laborales y acuerdos consignados antes de la declaración de receptoría, el 26 de Enero de 2016, se cambia al 30 de Junio de 2017, con miembros del personal administrativo, se cambia al 30 de Junio de 2017. La Receptora podrá, a su discreción, extender cualquier contrato laboral o ejercer las provisiones de terminación de cualquier contrato. La fecha cambiada sobresee cualquier provisión contraria en cualquier contrato laboral individual entre el distrito y un empleado individual.

SECCIÓN 3: CAMBIOS REQUERIDOS PARA OTROS CONTRATOS
El distrito debe asegurar que su uso de todos sus recursos resulte en aumento del aprendizaje estudiantil. El distrito acortará los gastos que no apoyan directamente las prioridades identificadas en el Plan de Reestructuración, y relocalizará fundos y posiciones de personal a usos más productivos. De igual forma, para asegurar que sus recursos apoyen las prioridades identificadas en el Plan de Reestructuración, el SPS revisará sus contratos de ventas y limitará, suspenderá o cambiará esos contratos donde sea apropiado.

Apéndice B: Metas Medibles Anuales					
Área Especificada por Capítulo 69, Sección 1K	**Medición**	SY 2014-2015 Base	SY 2016-2017 Objetivo	SY 2017-2018 Objetivo	SY 2018-2019 Objetivo
(1) Asistencia, tasas de expulsión y exclusión Estudiantil	Tasa de Asistencia (Aumento)	91.5	92.2	92.9	93.6
	Porcentaje de estudiantes con inasistencia crónica (10% o más) (Disminución)	29.0	26.6	24.2	21.8
	Tasa de suspensión fuera de escuela (Disminución)	8.5	7.8	7.1	6.4
	Tasa de suspensión dentro de escuela (Disminución)	5.3	4.9	4.4	4.0
	Porcentaje de estudiantes suspendidos más de 10 días (Disminución)	0.7	0.6	0.6	0.5
	Tasa de expulsión (Disminución) *	6.2	5.7	5.2	4.7
(2) Disciplina y seguridad estudiantil	Incidentes interpersonales (Disminución) **	116	106	97	87
	Incidentes con armas (Disminución) **	6	5	4	3
	Incidentes de posesión/uso/pretensión de vender sustancias (Disminución)	11	10	9	8
	Incidentes de robo/vandalismo (Disminución)	19	17	16	14
(3) Tasas de abandono y promoción estudiantil	Tasa de Retención de 9no Grado (Disminución)	4.9	4.5	4.1	3.7
	Tasa de Abandono - Agregado (Disminución)	2.6	2.4	2.2	2.0
	Tasa de Abandono - Estudiantes de Altas Necesidades (Disminución)	2.8	2.6	2.3	2.1
(3h) Tasas de Graduación	Tasa de graduación de cuatro años cohorte - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	61.3	64.5	67.8	71.0
	Tasa de graduación de cuatro años cohorte - Agregado (Aumento)	64.7	67.6	70.6	73.5
	Tasa de graduación de cinco años cohorte - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	62.4	65.5	68.7	71.8
	Tasa de graduación de cinco años cohorte - Agregado (Aumento)	66.9	69.7	72.4	75.2
(4) Logro Estudiantil en Asesorías de Massachusetts; (5) Progreso en áreas de bajo desempeño académico; (6) Progreso entre sub-grupos de estudiantes, incluyendo estudiantes de familias de bajos ingresos serán se define en Capítulo 70, Estudiantes del	ELA CPI - Agregado (Aumento) ***	68.3	70.9	73.6	76.2
	ELA CPI - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	62.7	65.8	68.9	72.0
	ELA CPI – Estudiantes del Idioma Inglés (Aumento)	44.1	48.8	53.4	58.1
	ELA CPI - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	40.1	45.1	50.1	55.1
	CPI Matemática - Agregado (Aumento)	58.8	62.2	65.7	69.1
	CPI Matemática - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	52.7	56.6	60.6	64.5
	CPI Matemática - Estudiantes del Idioma Inglés (Aumento)	35.5	40.9	46.3	51.6
	CPI Matemática - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	32.6	38.2	43.8	49.5
	CPI Ciencia - Agregado (Aumento)	57.6	61.1	64.7	68.2

Idioma Inglés (ELL), y estudiantes con discapacidades; (7) Reducción de brechas de rendimiento entre diferentes grupos de estudiantes	CPI Ciencia - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	51.8	55.8	59.8	63.9
	Porcentaje ELA W/F - Agregado (Disminución)	24.5	22.5	20.4	18.4
	Porcentaje ELA W/F - Estudiantes de Altas Necesidades (Disminución)	31.4	28.8	26.2	23.6
	Porcentaje ELA W/F - Estudiantes del Idioma Inglés (Disminución)	55.4	50.8	46.2	41.6
	Porcentaje ELA W/F - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	61.6	56.5	51.3	46.2
	Porcentaje Matemática W/F - Agregado (Disminución)	36.9	33.8	30.8	27.7
	Porcentaje Matemática W/F - Estudiantes de Altas Necesidades (Disminución)	43.8	40.2	36.5	32.9
	Porcentaje Matemática W/F – Estudiantes del Idioma Inglés (Disminución)	71.4	65.5	59.5	53.6
	Porcentaje Matemática W/F - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	72.6	66.6	60.5	54.5
	Porcentaje Ciencia W/F - Agregado (Disminución)	34.2	31.4	28.5	25.7
	Porcentaje Ciencia W/F - Estudiantes de Altas Necesidades (Disminución)	40.8	37.4	34.0	30.6
	Porcentaje ELA Avanzada - Agregado (Aumento)	5.8	6.8	7.7	8.7
	Porcentaje ELA Avanzada - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	3.5	4.1	4.7	5.3
	Porcentaje Matemática Avanzada - Agregado (Aumento)	12.8	14.9	17.1	19.2
	Porcentaje Matemática Avanzada - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	8.4	9.8	11.2	12.6
	Porcentaje Ciencia Avanzada - Agregado (Aumento)	3.2	3.7	4.3	4.8
	Porcentaje Ciencia Avanzada - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	1.7	2.0	2.3	2.6
	Media de Crecimiento Porcentual ELA (SGP) - Agregado (Aumento)	35.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP ELA - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	34.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP ELA – Estudiantes del Idioma Inglés (Aumento)	41.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP ELA - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	28.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP Matemática - Agregado (Aumento)	30.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP Matemática - Estudiantes de Altas Necesidades (Aumento)	28.0	51.0	51.0	51.0

Área Especificada por Capítulo 69, Sección 1K	Medición	SY 2014-2015 Base	SY 2016-2017 Objetivo	SY 2017-2018 Objetivo	SY 2018-2019 Objetivo
	Media SGP Matemática – Estudiantes del Idioma Inglés (Aumento)	29.0	51.0	51.0	51.0
	Media SGP Matemática - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	29.0	51.0	51.0	51.0
	Media de ACCESS de ELL SGP en ACCESS - Todos los ELL (Aumento)	65.0	51.0	51.0	51.0
	Media de ACCESS de ELL SGP en ACCESS - ELL Largo Plazo (Aumento)	27.5	51.0	51.0	51.0
(8) Adquisición y maestría estudiantil de habilidades del siglo 21	Porcentaje de graduados de secundaria completando requerimientos MassCore (Aumento)	51.4	55.5	59.5	63.6
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas extra-curriculares, etc.) en grados 6-8 ****	1.3	9.5	17.8	26.0
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas extra-curriculares, etc.) en grados 9-12 ****	23.4	29.8	36.2	42.6
(9) Desarrollo de aptitud universitaria, incluyendo niveles de escuela primaria y media	Porcentaje de estudiantes de secundaria que tienen al menos una experiencia temprana de universidad en la secundaria (incluye pasar AP, o curso de doble participación) (Aumento)	11.4	17.8	24.3	30.7
	Porcentaje de estudiantes que logran resultado de medición de aptitud universitaria en asesoría PSAT (Aumento) *****	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de estudiantes "en camino para graduación a tiempo" según lo define el distrito.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
(10) Participación de padres y familia	Porcentaje de familias, incluyendo aquellas cuyo lenguaje en el hogar no es el inglés, que reportan que tienen oportunidades de aprender cómo apoyar el aprendizaje de sus niños en casa.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de familias que reportan que se sienten bienvenidos cuando visitan la escuela de sus niños.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de familias que reportan que reciben respuestas a preguntas a la oficina central y escuela de manera oportuna.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de maestros que llevan a cabo al menos tres visitas al hogar durante el año.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado

Área Especificada por Capítulo 69, Sección 1K	Medición	SY 2014-2015 Base	SY 2016-2017 Objetivo	SY 2017-2018 Objetivo	SY 2018-2019 Objetivo
(11) Construcción de una cultura de éxito académico entre estudiantes	Porcentaje de estudiantes que reportan que la mayoría de los estudiantes de su clase intentan obtener buenas notas	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de estudiantes que reportan que son capaces de recibir la ayuda que necesitan para ser exitosos en la escuela.	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de estudiantes que reportan que sus clases realmente los hacen pensar	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
(12) Construir una cultura de apoyo y éxito entre el personal de escuela y educadores	Porcentaje de personal que reporta que sus experiencias de desarrollo profesional añaden valor a su trabajo	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de personal que reporta que tienen una opinión sobre la toma de decisiones en su escuela	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de estudiantes que reportan que su cultura y lenguaje nativos se respetan en la escuela	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Tasa de Asistencia de Maestros (días asistidos)	94.0	94.5	95.0	95.5
(13) Asesorías de desarrollo apropiado de niños de pre-kindergarten hasta 3er grado	Porcentaje de estudiantes en kindergarten hasta el 2do grado que alcanzan el nivel de grado objetivo para fin de año en asesorías de diagnóstico ELA	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado
	Porcentaje de estudiantes de pre-kindergarten identificados como que "están en camino para alfabetismo" basado en las asesorías tempranas de alfabetismo del distrito	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado	A ser determinado

* Tasa de Expulsión = Número total de expulsiones de encuentros no-rutinarios con enfermeras por número total de encuentros no rutinarios.
** Incidentes interpersonales incluyen el conteo de ofensas por: ataques físicos, peleas físicas, acoso sexual, y asalto sexual (incluyendo violación)
*** Note que los objetivos de asesoría están sujetos a cambios basados en decisiones de implementación y líneas de tiempo MCAS 2.0.
**** Para esta medida, los programas de ciencias de computación deben tener al menos un trimestre de duración.
****** Un número de las Metas Medibles Anuales se marcan con "A ser determinado", debido a que no hay base mesurable disponible. Southbridge recolectará datos de base en 2016-2017.

Apéndice C: Presupuesto para el Distrito

Southbridge deberá asegurar que su uso de recursos como tiempo, fondos, capital humano y apoyos operativos resulte en un aumento del aprendizaje estudiantil. El uso efectivo de recursos para maximizar el logro estudiantil será clave para la implementación exitosa del plan de reestructuración.. Esto es particularmente importante dado el alto nivel de necesidades y limitados recursos del distrito. El Comisionado y la Receptora están completamente comprometidos en alinear mejor el uso de recursos para soportar el aprendizaje estudiantil sobre el período de la Receptoría.

El Presupuesto para el Año Fiscal 2017 de las Escuelas Públicas de Southbridge se desarrolló antes de que la Receptora nombrada por el Comisionado comenzara a trabajar en el distrito, y antes del desarrollo del Plan de Reestructuración. Fue un esfuerzo altamente cooperativo entre el liderazgo actual del distrito de SPS y el personal del Departamento de Educación Primaria y Secundaria, con muchas opiniones de líderes escolares, otro personal de distrito, y oficiales de la ciudad. Abordó cuatro prioridades primarias que emergieron de la revisión del distrito, el Grupo Local de Partes Interesadas de Southbridge, conversaciones con la comunidad, y conversaciones con el personal de escuelas y del distrito. Estas prioridades se incorporan en el Plan de Reestructuración, según se muestra:

- Aumentar apoyos para Estudiantes que aprenden Inglés (*Área Prioritaria 1*)
- Atender preocupaciones de comportamiento al aumentar los apoyos emocionales y sociales para estudiantes y familias (*Área Prioritaria 4*)
- Mejorar la enseñanza y aprendizaje (*Área Prioritaria 2*)
- Aumentar el acceso a y el uso de la tecnología (*Área Prioritaria 3*)

Al redestinar los fondos y posiciones vacantes, el presupuesto fondea una serie de nuevas posiciones basadas en la escuela, y responsabilidades expandidas para posiciones de oficina central clave.

Para soportar el logro académico de los estudiantes EL, tanto la escuela media como secundaria añadirán un maestro ELL, y el rol de coordinador actual para estudiantes EL será expandido para convertirse en Director de ELL para el distrito.

Para atender las significativas preocupaciones sobre la cultura escolar, comportamientos estudiantiles, y aptitud para el aprendizaje, habrá cinco nuevas posiciones que ofrecerán apoyo social y emocional para estudiantes y familias, al igual que un nuevo Director de Aprendizaje Social Emocional, a nivel de distrito, para coordinar programas y servicios para estudiantes y familias en todo el distrito.

Para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, dos nuevas posiciones basadas en la escuela, Coordinador de Humanidades y Coordinador STEM, y el Jefe de Innovación y Aprendizaje, soportarán el desarrollo del currículo y consultoría para maestros a nivel de escuela media y secundaria.

Para aumentar el acceso a y uso de la tecnología, el actual Ingeniero de Redes del distrito será expandido a Director de Sistemas de Información y Tecnología, para dirigir la integración de la tecnología al actual programa educativo del distrito.

La Receptora reconoce que implementar las iniciativas de reestructuración requerirá continuar la reorganización y relocalización de recursos para soportar de mejor manera el aprendizaje estudiantil.

El presupuesto de fondos del Año Fiscal 2017 a continuación fue aprobado por el Comisionado como Receptor Interino y presentado a oficiales de la ciudad el 26 de Abril de 2016. La Receptora nombrada, que

comenzó sus labores en el distrito el 2 de Mayo de 2016, podrá hacer ajustes y redistribuciones. La lista de subsidios para el Año Fiscal 2017 es al 31 de Mayo de 2016, y está sujeta a cambios.

Presupuesto de Fondos Generales para las Escuelas Públicas de Southbridge 2017	
Escuelas	
Eastford Road	2,078,704
Charlton Street	3,538,040
West Street	3,505,896
Escuela Media	4,190,394
Escuela Secundaria	5,112,650
Total de Escuelas	**18,425,684**
En todo el Distrito	
Comité Escolar y Legal	124,300
Administración del Distrito	299,932
Finanzas/Operaciones/Recursos Humanos	327,342
Currículo	315,500
Beneficios y Pensiones No en Presupuesto de Ciudad	539,633
Sustitutos	75,000
Desarrollo Profesional	95,000
Trabajadores Sociales/Servicios de Salud	65,561
Transporte	2,746,301
Atletismo	84,089
Custodia y Mantenimiento de Oficinas	486,813
Servicios de Oficina	123,179
Tecnología	380,461
Alquiler de Copiadoras	70,000
Educación Especial dentro del Distrito	979,861
Educación Especial fuera del Distrito	1,276,988

Otras Matrículas Fuera del Distrito	15,000
Total del Distrito	**8,004,960**
Gastos Totales del Distrito	**26,430,643**

Subsidios Estimados Año Fiscal 2017	
Subsidios Federales	
Título I	1,194,000
Título II	138,719
Título III	53,544
Título III Verano	2,000
240 SPED	757,835
SPED de Niñez Temprana	35,000
Mejoramiento SPED	12,500
Mejoramiento SPED, EC	6,700
Subsidio Preescolar Inclusivo	99,700
Subsidios del Estado	
Kindergarten	76,800
Apoyo Escolar 323	23,000
Apoyo Académico 632	9,800
Apoyo Académico de Verano 625	7,300
Subsidio 220-E DSAC	6,700
Total	**2,423,598**

Apéndice D: Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Southbridge Distrito Nivel 5
Recomendaciones al Comisionado y a la Receptora
Enviado el 28 de marzo de 2016

Las Escuelas Públicas de Southbridge fueron señaladas por el Consejo de Educación Primaria y Secundaria como de bajo rendimiento crónico ("Nivel 5") el 26 de enero de 2016. 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 la Receptora convocarán un grupo local de las partes interesadas para solicitar las recomendaciones del grupo para el plan de reestructuración del Comisionado y la Receptora de Nivel 5.

El Grupo Local de Participantes (LSG) de las Escuelas Públicas de Southbridge fue convocado el martes 23 de febrero de 2016. 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 y todos los demás encuentros fueron grabados en video y publicados en la página web de las Escuelas Públicas de Southbridge. Todas las reuniones fueron dirigidas por facilitadores.

El Grupo Local de Participantes de las Escuelas Públicas de Southbridge trabajaron diligentemente en la ejecución de su cargo para proporcionar recomendaciones al Comisionado y a la Receptora, 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 a la Receptora el 28 de marzo de 2016, dentro del plazo de 45 días requerido por la ley. El Comisionado y la Receptora revisaron y consideraron todas las recomendaciones presentadas.

De: Grupo Local de Partes Interesadas de Southbridge (LSG, en inglés)
Fecha: 28 de marzo de 2016

Se adjunta a esta nota una lista de recomendaciones emergidas de nuestras conversaciones y deliberaciones. Creemos que éstas brindarán a usted y su equipo una guía útil cuando delineen un Plan de Reestructuración para Southbridge Public Schools.

El LSG se reunió en cinco ocasiones:

- Martes, 23 de febrero, de 4:00pm – 6:30pm
- Lunes, 29 de febrero, de 4:00pm – 7:00pm
- Lunes, 7 de marzo, de 4:00pm – 6:30pm
- Lunes, 14 de marzo, de 4:00pm – 6:30pm
- Lunes, 21 de marzo, de 4:00pm – 6:30pm

Revisamos información de las escuelas, el informe de Revisión del Distrito de DESE (octubre de 2015), como así también otros estudios anteriores relativos al distrito. La Asociación de Educadores de Southbridge (SEA, en inglés) también entregaron una lista de recomendaciones basadas en sus propias conversaciones con sus interesados. Sus ideas se encuentran en el Apéndice A y muchas han sido incorporadas en este informe. También se incluye en este documento una cantidad de recomendaciones que surgieron de conversaciones y entrevistas que la representante estudiantil de LSG, Ashleigh Prince, sostuvo con otros estudiantes y con maestros.

Un párrafo en particular del informe de la SEA resonó profundamente en muchas de nuestras conversaciones,

> "A lo largo de los años la falta de liderazgo coherente en el distrito resultó en un conjunto fragmentario de enfoques dispares que intentaban cubrir las necesidades de los estudiantes. Nuestros estudiantes se merecen algo mejor que eso. Los maestros y demás personal pueden entregar, y entregarán, una educación integral siempre que entre los educadores y los líderes del distrito haya una visión compartida y metas comunes."

Finalmente, quisiéramos agregar que esta labor requerirá un significativo incremento de colaboración con todos los padres, integrantes de la comunidad, oficiales municipales, y todas las organizaciones, agencias sin fines de lucro, y comercios que atienden a los ciudadanos de Southbridge. Sin un esfuerzo de *equipo* más integral, no podremos cerrar las brechas que este informe ha examinado.
Sinceramente,

El Grupo Local de Partes Interesadas de Southbridge (LSG, en inglés)

- ★ **Anna Tsitsilianos** – Maestra, West Street Elementary School
- ★ **Heather Bish** – Supervisora de Educación Especial, Southbridge Public Schools
- ★ **William K. Bishop** – integrante del Comité Escolar (nombrado por el presidente del Comité Escolar Scott Lazo)
- ★ **Kristin Mayotte** – Directora de Servicios Educativos, Y.O.U, Inc.; South Central System of Care
- ★ **Donna Joyce** – Representante de Negocios del Centro de Carreras, Central MA Workforce Investment Board
- ★ **Michael Keough** – Maestro, Southbridge Middle/High School
- ★ **Maria Murray** – Subdirectora, West Street Elementary School
- ★ **Lillian Ortiz** – Vicepresidente de Desarrollo Estratégico de Inscripciones y Participación Estudiantil, Quinsigamond Community College
- ★ **Amelia Peloquin** – Madre representante

- **Ashleigh Prince** – estudiante de último año de Southbridge High School (nombrada por el Superintendente Interino Connors)
- **Juli Robb** – Maestra, Eastford Road Elementary School
- **Ron San Angelo** – Gerente de la Ciudad de Southbridge
- **Pat Spinelli** – Padre representante
- **Joan Sullivan** – Presidente, Southbridge Education Association
- **Rebecca Sweetman** – Directora Asociada, Southbridge Middle School
- **Evelyn Velez** – Co-Directora de Head Start, Worcester Community Action Council, Inc.
- **Kerry Walker** – Madre representante
- **Dave Williams** – Maestro, Southbridge Middle/High School

RECOMENDACIONES DEL LSG DE SOUTHBRIDGE
28 de marzo de 2016

Los números entre paréntesis indican el número de votos LSG
Las recomendaciones ubicadas por debajo de la línea punteada (----) no recibieron ningún voto en la reunión final pero fueron discutidas en reuniones anteriores.

L=Liderazgo
R=Reclutamiento y Retención
I=Instrucción
C&C=Clima y Cultura
SI= Instrucción Especializada
T=Tecnología
C&I=Currículo e Instrucción

PRIORIDAD	ÁREA DE ENFOQUE	ACCIONES RECOMENDADAS	CATE-GORÍA
1 (22)	**Cerrando la Brecha de Rendimiento** (Currículo e Instrucción)	1. Establecer un ciclo multianual para revisar e implementar un currículo alineado verticalmente y horizontalmente a lo largo del distrito. (8) 2. Desarrollar un currículo que apunta alto enfocando el rigor y las expectativas para desafiar a nuestros estudiantes talentosos y seguros de sí mismos y que luego proporciona la estructura que apoya el aprendizaje de todos los estudiantes para que alcancen esas expectativas. (8) 3. Desarrollar habilidades comunes (por ej., en lectura y escritura) y estrategias que pueden ser utilizadas por estudiantes en múltiples temas y contextos. (8) 4. Ofrecer un programa preescolar gratuito con cabida para el 100% de niños elegibles y ofrecer transporte. (6) 5. Expandir el currículo alternativo para los estudiantes que desean quedarse en Southbridge pero que no asistirán a la universidad. Buscar oportunidades colaborativas con comercios locales para ayudar a dar forma a estas alternativas. (5) 6. Utilizar mayor número de educadores especiales quienes colaborarían con maestros de educación regular para ofrecer a los estudiantes ambientes más incluyentes de aprendizajes. (4) 7. Mantener o incrementar los niveles actuales de fondos para las artes, la música y otros programas académicos no-básicos. (4)	C&I

		8. Ofrecer tiempo y apoyo para que maestros de escuela media y secundaria trabajen en el desarrollo curricular durante el verano. (1) 9. Unirse a Quinsigamond Community College u otras instituciones para ofrecer inscripción anticipada, inscripción dual, o acceso a cursos de nivel universitario por las noches o los fines de semana. (1) 10. Establecer políticas que aseguren una asignación equilibrada de estudiantes de idioma inglés (ELL) y estudiantes con discapacidades en las aulas. (1) ---------- 11. Usar consultores externos para ayudar a guiar el desarrollo curricular para asegurar que el mismo represente los conocimientos más actualizados y la más alta calidad.	
2 (20)	**Clima y Cultura** Desarrollar y fortalecer una cultura de mejoría continua	1. Desarrollar y fortalecer una cultura de inclusión que permita a todos elevar sus inquietudes abierta y honestamente sin temor a las recriminaciones. (9) 2. Dar apoyo a los maestros en el manejo de conductas difíciles y apoyarlos cuando sancionan debidamente a los estudiantes. (9) 3. Dar mayor apoyo para los estudiantes con problemas de conducta incrementando el personal de apoyo tales como psicólogos y consejeros de adaptación escolar, como así también ofreciendo programas alternativos para que los estudiantes obtengan una educación rigurosa. (8) 4. Desarrollar un claro conjunto de expectativas con responsabilidad de lo que todos los interesados (estudiantes, personal, dirigentes) pueden esperar del otro y lo que se espera de ellos. (7) 5. Revisar y evaluar las recomendaciones del Informe de Seguridad Escolar Southbridge del 2002 y abordar las áreas persistentes de necesidad: o Crear un Grupo de Trabajo para Seguridad Escolar y Juventud en Riesgo que incluya maestros, personal de apoyo educativo, padres, integrantes de la comunidad y representantes de agencias públicas. o Crear un Comité Conjunto (Docentes y Administrativos) para la Seguridad Escolar. o Establecer un camino formal de comunicación con los Concejos Estudiantiles sobre los temas de	C&C

		ámbitos seguros de aprendizaje. (6) 6. Incrementar el número de traductores, docentes, y personal bilingüe en todo el distrito. (3) 7. Buscar maneras de apoyar las voces estudiantiles y alentar mayor participación estudiantil. (2) 8. Utilizar fielmente los caminos de aprendizaje. (1) 9. Crear una política que requiera uniformes escolares. (1) ---------- 10. Utilizar mejor el sistema de equipos y sus estructuras permitiendo que los integrantes de los equipos seleccionen los líderes de los mismos.	
3 (19)	**Conducta Estudiantil-** Dar apoyo a estudiantes a quienes les cuesta cumplir las normas de conducta apropiada	1. Explorar ámbitos alternativos de aula para estudiantes con dificultades significativas de conducta. (12) 2. Incrementar el número de psicólogos y especialistas de intervención por comportamiento que están basados en cada una de las escuelas. (10) 3. Modernizar, racionalizar, y comunicar un manual actualizado que claramente establezca las expectativas de comportamiento. (7) 4. Evaluar los procedimientos actuales para seguir el rastro de estudiantes que necesitan evaluaciones de conducta, intervenciones y apoyo continuo. (7) 5. Proveer mayor apoyo en el aula para los estudiantes con dificultades. (7) 6. Poner el enfoque en el desarrollo de un pequeño número de expectativas de conducta adecuadas para cada etapa de desarrollo que sean universalmente aceptadas y aplicadas en cada nivel (la clave está en la implementación). (4) 7. Instituir aulas sensibles al trauma. (2) 8. Reestructurar el aula interna para estudiantes suspendidos y proveerla de personal adecuado. (2)	SI, C&C
4 (18)	Mejorar y fortalecer los procesos ligados al **reclutamiento y**	1. Desarrollar los protocolos de reclutamiento y retención y adherir fielmente a ellos. (7) 2. Usar el sistema de evaluación como fuente de crecimiento en vez de como una herramienta de castigo. (7) 3. Fortalecer el programa de mentores. (5)	L R

	retención de administradores eficaces dispuestos a comprometerse con Southbridge durante un período razonable de tiempo.	4. Comprometerse a usar fielmente los protocolos. (4) 5. Asegurar que existen suficientes mecanismos de control a fines de la responsabilidad y también proveer de tiempo suficiente para el crecimiento y el desarrollo. (4) 6. Compensar adecuadamente y competitivamente a los educadores basado en sus descripciones de tareas. (4) 7. Contratar profesionales calificados en base a sus credenciales y habilidades, no en la amistad. (4) 8. Instituir un proceso bien definido y comprobado para la contratación del superintendente y directores. (3) 9. Contratar (o compartir con la ciudad) un director profesional de Recursos Humanos que pueda manejar eficazmente los recursos y el capital humano (cuidado de salud, escalas salariales, disciplina, negociar contratos, atender temas de asistencia al empleado, etc.). (3) 10. Ajustar y equilibrar las asignaciones que se les paga a los educadores por asumir responsabilidades adicionales. (En la actualidad, las asignaciones por tareas de mentor no son tan altas como las de preparadores de equipos atléticos). (3) 11. Desarrollar descripciones claras de tareas. (3) 12. Ofrecer apoyo y guía permanente a los líderes/dirigentes, incluyendo el superintendente. (2) 13. Activar mejor nuestra capacidad interna para desarrollar un proyecto para futuros maestros y asistentes habilidosos. (2) 14. Efectuar una búsqueda inmediata cuando se crea una vacante docente. (2) 15. Proveer oportunidades para el liderazgo de maestros. (2) 16. El proceso de búsqueda para posiciones de liderazgo debe incluir la participación de un integrante de este grupo (stakeholder). (1) 17. Esperar la presencia frecuente de los administradores en los edificios. (1) 18. Ofrecer oportunidades de aprendizaje para desarrollar futuros maestros y asistentes, además de como medio de fortalecer a maestros actuales (por ej., aprendizajes para maestros de ciencias). (1) 19. Fortalecer las relaciones con los programas de preparación universitaria. (1) ---------- 20. Ampliar los parámetros de búsqueda para llegar a líderes que se encuentran fuera de la zona local. 21. Establecer una biblioteca profesional para uso de educadores (y padres). 22. Crear maneras que ayuden a los educadores hacer la transición al retiro.	
5 (17)	Fortalecer de manera significativa la **instrucción ELL** a	1. Auditar los actuales servicios para estudiantes. Tomando la base de la entrega del servicio, crear un plan de mejoras que asegure que todos los estudiantes reciban los apoyos que necesiten. (11) 2. Tomar maestros licenciados en enseñar Inglés como Segunda Lengua (ESL, en inglés) para ofrecer desarrollo	SI

	lo largo del distrito.	del idioma inglés, ya sea dentro o fuera del aula común, para los alumnos que aprenden inglés (ELL, en inglés). (11) 3. Establecer un programa de transición de educación bilingüe como suplemento a los programas de idioma dual y de inmersión protegida. (7) 4. Establecer un programa de idioma dual para crear competencia tanto en inglés como en español como un programa destacado en las Escuelas Públicas de Southbridge. (5) 5. Apoyar a los maestros en su implementación de nuevas estrategias del curso de Inmersión Protegida en Inglés (SEI, en inglés). (5) 6. Contratar un director para ELL. (4) 7. Revisar los modelos de colocación y entrega de servicios para ELL en Programas Educativos Individualizados (IEP, en inglés) y 504s. (4) 8. Proveer programas de desarrollo profesional que apunten a licenciaturas en ESL para los maestros actuales. (2) 9. Ofrecer desarrollo profesional eficaz para los maestros. (1)	
6 (15)	Fortalecer de manera significativa y comunicar las oportunidades en apoyo del **aprendizaje social y emocional** de los estudiantes.	1. Contratar un coordinador "wraparound" para cada escuela a fin de alinear todos los sistemas externos de apoyo. (13) 2. Contratar Concejeros de Adaptación Escolar para cada escuela. (11) 3. Renovar el modelo de suspensión interna para atender eficazmente las necesidades académicas y sociales de los estudiantes. (9) 4. Proveer desarrollo profesional en el área de trabajar con estudiantes impactados por trauma. (8) 5. Investigar la implementación de un modelo de justicia restauradora para la disciplina escolar en la secundaria. (6) 6. Encontrar el equilibrio correcto entre los servicios "wraparound" (asesoramiento, apoyo, etc.) y la responsabilidad (consecuencias). (4)	C&C
7 (12)	Fortalecer el **desarrollo profesional** y poner el enfoque	1. Desarrollar un plan multianual para el distrito para programas de desarrollo profesional basados en el currículo del distrito y las necesidades tecnológicas. Incluir desarrollo profesional enfocado en pedagogía de contenidos de área. Un plan de este tipo debe reflejar e incorporar las voces de los maestros, información	I

	en áreas claves para enriquecer la instrucción.	estudiantil, las necesidades del distrito. (11) 2. Apoyar la implementación eficaz de iniciativas mediante la capacitación apropiada y la adquisición de materiales previamente al proceso de implementación. Esto es importante tanto para administradores como para maestros. (8) 3. Ofrecer cursos de idioma español a docentes y personal existentes para crear capacidad interna. (6) 4. Hacer que el Desarrollo Profesional (PD, en inglés) se enfoque en cómo trabajar con conductas estudiantiles difíciles. (4) 5. Alejarse del enfoque universal de PD; son variadas las necesidades de los maestros. (4) 6. Poner en enfoque sobre mejorar el rigor. (3) 7. Los educadores no deberían estar sujetos a más de dos iniciativas profesionales de aprendizaje por año. Ofrecer un menú de opciones para educadores apuntando a licenciaturas individuales, habilidades o necesidades de áreas de contenido. (3) 8. Crear oportunidades para que los equipos verticales se reúnan y concentren en los problemas comunes de la práctica. (3) 9. Brindar apoyo para la inclusión. (3) 10. Desarrollar un enfoque de cómo instruir eficazmente a estudiantes con antecedentes de idiomas duales. (2) 11. Ver cómo desarrollar aulas sensibles al trauma. (2) 12. Incrementar las oportunidades de PD más allá de los pocos días destinados a ello. (1) 13. Poner el enfoque de los esfuerzos de PD sobre el desarrollo de la competencia cultural. (1) 14. Desarrollar un enfoque sobre el uso eficaz de la tecnología en apoyo de la instrucción. (1) 15. Otro enfoque necesario es cómo enseñar eficazmente en conjunto con instrucción de inclusión. (1) ----------	

		16. Contratar preparadores en matemáticas y artes de lengua inglesa (ELA, en inglés). 17. Acceder al potencial de recursos comunitarios para ofrecer algún desarrollo profesional. 18. Ser conscientes de los beneficios de dar tiempo a los maestros para colaborar con aquellos colegas con quienes comparten los mismos estudiantes o que se enfrentan a desafíos similares de enseñanza.	
7 (12)	Fortalecer la **participación de los padres y la comunidad** en todos los niveles y especialmente en el primario (grados superiores) y a lo largo de la secundaria.	1. Identificar los recursos externos (por ej., organizaciones sin fines de lucro) disponibles para escuelas – en especial las organizaciones que tienen misiones que se enlazan con las metas educativas de Southbridge Public Schools (SPS). Aclarar cómo las agencias pueden apoyar las metas escolares. (9) 2. Emplear un trabajador social de tiempo completo en cada edificio escolar para mejorar las conexiones entre el hogar, la escuela y la comunidad. Mejorar los servicios sociales de alcance para padres para que se sientan bienvenidos en las escuelas y ofrecerles talleres sobre cómo "preparar para aprender" a los niños. (5) 3. Crear puestos adicionales de padres enlace suficientes para afrontar las necesidades del distrito. (5) 4. Seleccionar un sistema de gestión de datos estudiantiles e implementarlo eficazmente para enriquecer la comunicación entre padres y maestros. (5) 5. Coordinar con socios comunitarios para tratar temas relacionados a las personas sin hogar e itinerantes y promover un ámbito de aprendizaje seguro. Colaborar directamente con YOU, Inc., como asociados para ofrecer una variedad de programas de apoyo comunitario en las escuelas. (4) 6. Incrementar la diversidad del personal (especialmente educadores o asistentes de enseñanza que sean bilingües). (4) 7. Aumentar los medios para lograr comunicación exitosa con los padres (actualizar los números de teléfono y direcciones electrónicas, usar un sistema eficaz de gestión de datos estudiantiles, usar la potencia de los medios sociales). (4) 8. Aclarar y comunicar todas las maneras que los padres se pueden involucrar y apoyar la enseñanza y el aprendizaje – no se trata solamente de involucrar a los padres, es hacer que participen. (4) 9. Crear un Eje Concentrador Post-Secundario con la ayuda de agencias comunitarias y padres, donde los estudiantes pueden obtener ayuda con la preparación de sus CV, portafolios, exámenes SAT y aptitud	C&C

		universitaria. (3) 10. Desarrollar y promulgar un manual para padres voluntarios. Ofrecer capacitación. (3) 11. Explorar maneras de compartir recursos entre la ciudad y la escuela como manera de aumentar los servicios sin agotar los recursos (por ej., RR.HH., contabilidad, limpieza de nieve, etc.). (3) 12. Publicitar los eventos escolares en la zona céntrica de la ciudad. (2) 13. Preguntar sobre las necesidades de los padres mediante encuestas y otros medios. (2) 14. Los Coordinadores "Wraparound" pueden ser enlaces hacia familias y servicios comunitarios. (2) 15. Trabajar con el terciario comunitario local para aumentar el potencial de inscripción dual. (1) 16. Aumentar el uso de los edificios por las noches por parte de la comunidad. (1) 17. Establecer un programa de Educación Básica para Adultos que incluya cursos de ESL, computación, matemáticas, y capacitación de población activa. (1) ---------- 18. Poner el enfoque en asociaciones que conectan a los estudiantes y familias con oportunidades de empleo y capacitación laboral adicional. 19. Hacer que las reuniones de padres sean más atractivas (por ej., agregar un componente social al foco de la reunión). 20. Equilibrar la comunicación académica con la construcción de relaciones (ver para comprender cuáles programas has atraído más a los padres). 21. Fortalecer el uso de los concejos escolares.	
9 (9)	**"Subir la Vara" para todos los estudiantes** mejorando la oferta y el apoyo a nuestros	1. Crear un Eje Concentrador Universitario y de Carreras con la ayuda de agencias comunitarias y padres, donde los estudiantes puedan obtener ayuda con la preparación de CV, portafolios, exámenes SAT, y aplicaciones universitarias. (8) 2. Tratar el tema de ofertas curriculares insuficientes en la secundaria (un impedimento a mayores expectativas). (7)	I C&C

	estudiantes.	3. Tratar el tema de oportunidades de preescolar que son desparejas o no llegan a todos los estudiantes (un impedimento a mayores expectativas). (7) 4. Tratar el tema de las clases de tamaño muy grande en la escuela intermedia (un impedimento a mayores expectativas). (5) 5. Permitir la agrupación flexible para que más estudiantes se beneficien del aprendizaje acelerado en un área (5) 6. Ofrecer una mayor gama de oportunidades/opciones para actividades extraescolares. (4) 7. Fortalecer la planificación universitaria y de carreras. (2) 8. Trabajar con el terciario comunitario local para incrementar el potencial de inscripción dual. (1) 9. Aclarar las expectativas en torno al ingreso a clases aceleradas. (1)	
10 (9)	Fortalecer la infraestructura **tecnológica** y las maneras que la tecnología puede apoyar una instrucción mejorada, las comunicaciones, la evaluación, y la recolección de datos	1. Seleccionar un sistema de gestión de datos estudiantiles e implementarlo eficazmente para enriquecer la comunicación entre padres y maestros. (12) 2. Fortalecer el desarrollo profesional para que los educadores se sientan preparados para tanto acceder y utilizar eficazmente la tecnología en su instrucción y comunicación (12)	T
11 (8)	**Contratar líderes adicionales** para manejar eficazmente áreas clave del aprendizaje y del apoyo para maximizar el enfoque instructivo.	1. Áreas clave de apoyo donde más se necesita liderazgo a. Director ELL (14) b. Director de Gestión de Fondos/ Recursos Comunitarios (10) c. Director de Servicios Sociales y Emocionales y/o Coordinador de Servicios “Wraparound” (9) d. Director de Tecnología (5) 2. Reclutar administradores basados en escuelas que tengan antecedentes comprobados de haber trabajado en distritos con ELL y una amplia variedad de programas de educación especial. Los líderes deben estar capacitados y conocedores de programas y técnicas exitosos para afrontar las necesidades de este distrito. (3) 3. El liderazgo a nivel distrito y escolar debe habilitar una estructura sensible que apoye a toda la comunidad escolar y ofrezca retroalimentación e intervenciones oportunas cuando fuera necesario. (3) 4. Reclutar administradores basados en escuelas que tengan antecedentes comprobados de haber creado	

		ambientes de apoyo y que están comprometidos con modelos colaborativos de toma de decisiones. (2) 5. Establecer una red de aprendizaje profesional para que educadores colaboren en base a mejores prácticas y comuniquen necesidades compartidas con la administración. (2) 6. Contratar Presidentes de Equipo. (2)	
12 (6)	Incrementar la oferta **extra-curricular** para los estudiantes.	1. Mejorar el transporte de actividades extraescolares. (15) 2. Requerir que todo estudiante participa una vez por semana en una opción extraescolar. (6) 3. Recoger opiniones de los estudiantes para determinar los intereses y necesidades en la programación extraescolar. (6) 4. Ofrecer una gama ampliada de oportunidades/opciones extraescolares (tutoría, clubes, deportes, servicio comunitario). Volver a encuadrar las posibilidades extraescolares como una forma en que los estudiantes puedan superarse. (4)	C&C
13 (3)	Proporcionar a los **integrantes del comité escolar oportunidades de desarrollo profesional.**	1. Los integrantes del Comité Escolar (SC, en inglés) deberían estar preparados para gobernar eficazmente y dentro de límites adecuados. (3)	L

APÉNDICE A

Recomendaciones de la Asociación Educativa Southbridge para el Receptora

En cualquier éxito la clave es la colaboración. Los problemas que comienzan en la escuela no terminan al finalizar el día escolar. Por otro lado, los problemas que comienzan en el vecindario no se acaban una vez que toca el primer timbre para comenzar la escuela. No existe ningún sustituto para el esfuerzo comunitario de base amplia. *Informe de Seguridad Escolar de Southbridge de 2002*

Incluir a los educadores en la toma de decisiones es vital a cualquier plan exitoso de mejoras establecido para Southbridge Public Schools.

A lo largo de los años la falta de liderazgo coherente en el distrito resultó en un conjunto fragmentario de enfoques dispares que intentaban cubrir las necesidades de los estudiantes. Nuestros estudiantes se merecen algo mejor que eso. Los maestros y demás personal pueden entregar, y entregarán, una educación integral siempre que entre los educadores y los líderes del distrito haya una visión compartida y metas comunes.

La Asociación Educativa de Southbridge (SEA, en inglés) está comprometida a la mejora del Distrito y ofrece las siguientes recomendaciones al Receptora que prepara el plan de reestructuración. Alineamos estas recomendaciones a las áreas de preocupación indicadas en el estatuto estatal que trata el tema de distritos de bajo desempeño.

Las recomendaciones surgen de encuestas y conversaciones conducidas por la SEA a lo largo del distrito:

Servicio social

- Emplear un trabajador social de tiempo completo en cada edificio escolar para mejorar las conexiones entre el hogar, la escuela y la comunidad. Mejorar los servicios sociales de alcance para padres para que se sientan bienvenidos en las escuelas y ofrecerles talleres sobre cómo "preparar para aprender" a los niños.
- Coordinar con socios comunitarios para tratar temas relacionados a las personas sin hogar e itinerantes y promover un ámbito de aprendizaje seguro. Colaborar directamente con YOU, Inc., como asociados para ofrecer una variedad de programas de apoyo comunitario en las escuelas.

Ámbito seguro y estable de aprendizaje

- Revisar y evaluar las recomendaciones del informe de Seguridad Escolar de Southbridge de 2002 y aborda las áreas persistentes de necesidad:
    - Crear un Grupo de Trabajo para Seguridad Escolar y Juventud en Riesgo que incluya maestros, personal de apoyo educativo, padres, integrantes de la comunidad y representantes de agencias públicas.
    - Crear un Comité Conjunto (Docentes y Administrativos) para la Seguridad Escolar.
    - Establecer un camino formal de comunicación con los Concejos Estudiantiles sobre los temas de ámbitos seguros de aprendizaje.
    - Establecer e incrementar el apoyo a las asociaciones de padres y maestros en cada escuela.
- Incrementar el número de psicólogos y especialistas de intervención por comportamiento que están basados en cada una de las escuelas.
- Evaluar los procedimientos actuales para seguir el rastro de estudiantes que necesitan evaluaciones de conducta, intervenciones y apoyo continuo.
- Actualizar las políticas y los procedimientos de disciplina estudiantil en el distrito y asegurar su aplicación coherente y justa.

Desarrollo de la población activa

- Establecer un programa de Educación Básica para Adultos que incluya cursos de inglés como segunda lengua (ESL, en inglés), computación, matemáticas, y capacitación de población activa.
- Poner el enfoque en asociaciones que conectan a los estudiantes y familias con oportunidades de empleo y capacitación laboral adicional.

Cerrando las brechas de rendimiento

- Establecer un ciclo multianual para revisar e implementar un currículo alineado verticalmente y horizontalmente a lo largo del distrito.
- Unirse a Quinsigamond Community College u otras instituciones para ofrecer inscripción anticipada, inscripción dual, o acceso a cursos de nivel universitario por las noches o los fines de semana.
- Ofrecer un programa preescolar gratuito con cabida para el 100% de niños elegibles y ofrecer transporte.
- Establecer políticas que aseguren una asignación equilibrada de estudiantes de idioma inglés (ELL) y estudiantes con discapacidades en las aulas.
- Mantener o incrementar los niveles actuales de fondos para las artes, la música y otros programas académicos no-básicos.

Alumnos aprendiendo el idioma inglés

- Contratar un director de programa para ESL para el distrito.
- Tomar maestros licenciados en enseñar Inglés como Segunda Lengua (ESL, en inglés) para ofrecer desarrollo del idioma inglés, ya sea dentro o fuera del aula común, para los alumnos que aprenden inglés (ELL, en inglés).
- Establecer un programa de idioma dual para crear competencia tanto en inglés como en español como un programa destacado en las Escuelas Públicas de Southbridge.
- Establecer un programa de transición de educación bilingüe como suplemento a los programas de idioma dual y de inmersión protegida.
- Revisar los modelos de colocación y entrega de servicios para ELL en Programas Educativos Individualizados (IEP, en inglés) y 504s.
- Proveer programas de desarrollo profesional que apunten a licenciaturas en ESL para los maestros actuales.

Liderazgo

- Reclutar administradores basados en escuelas que tengan antecedentes comprobados de haber trabajado en distritos con ELL y una amplia variedad de programas de educación especial. Los líderes deben estar capacitados y conocedores de programas y técnicas exitosos para afrontar las necesidades de este distrito.
- Reclutar administradores basados en escuelas que tengan antecedentes comprobados de haber creado ambientes de apoyo y que están comprometidos con modelos colaborativos de toma de decisiones.

- El liderazgo a nivel distrito y escolar debe habilitar una estructura sensible que apoye a toda la comunidad escolar y ofrezca retroalimentación e intervenciones oportunas cuando fuera necesario.
- Establecer una red de aprendizaje profesional para que educadores colaboren en base a mejores prácticas y comuniquen necesidades compartidas con la administración.

Clima y cultura

- Planificación estratégica para establecer un clima que favorece que padres, estudiantes y educadores trabajen en conjunto para el desempeño académico.
- Establecer para todo el distrito prácticas y protocolos de comunicación de los docentes y el personal con las familias.
- Incrementar la cantidad de actividades extracurriculares y servicios de apoyo académico, tutoría, y eventos comunitarios existentes en el horario extraescolar y ubicados en los edificios escolares.
- Proveer más opciones de transporte de ida y vuelta a los edificios escolares para las actividades extracurriculares y la participación de la comunidad.
- Incrementar el número de traductores, docentes, y personal bilingüe en todo el distrito.
- Ofrecer cursos de idioma español a docentes y personal existentes para crear capacidad interna.

Desarrollo profesional

- Desarrollar un plan multianual para el distrito para programas de desarrollo profesional basados en el currículo del distrito y las necesidades tecnológicas. Incluir desarrollo profesional enfocado en pedagogía de contenidos de área.
- Los educadores no deberían estar sujetos a más de dos iniciativas profesionales de aprendizaje por año. Ofrecer un menú de opciones para educadores apuntando a licenciaturas individuales, habilidades o necesidades de áreas de contenido.