

Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts

75 Pleasant Street, Malden, Massachusetts 02148-4906

Teléfono: (781) 338-3000
TTY: N.E.T. Retransmisión 1-800-439-2370

18 de agosto de 2017

Estimados estudiantes, padres, educadores, personal, miembros de la comunidad y amigos de la Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Completo (Morgan Full Service Community School):

Nos complace compartir el progreso de la Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Completo (escuela Morgan) desde el lanzamiento del plan de cambios favorables hace tres años. Su dedicación y esfuerzo colectivo en estos últimos tres años de intervención han tenido como resultado impresionantes mejoras en aprendizaje y logro estudiantil. Este logro en el cuerpo estudiantil está mejorando, a medida que más estudiantes llegan a los niveles estándar de sus grados correspondientes con más rapidez y cada vez más estudiantes están alcanzando resultados óptimos dentro de su nivel de grado. Además, los estudiantes están desarrollándose con prosperidad en una cultura escolar acogedor que les da apoyo y seguridad, instruidos por un equipo enfocado y dedicado al acelerado y continuo mejoramiento académico de los estudiantes.

Sin duda vale la pena celebrar estos grandes logros, pero debemos mantener esta misma tenacidad y nivel de esfuerzo en lo que seguimos mejorando; aún hay trabajo por hacer. El rendimiento en las materias de lengua y literatura inglesa, matemáticas y ciencias el rendimiento de muchos estudiantes sigue estando por debajo del nivel de los promedios estatales y muchos de nuestros estudiantes no están llegando lo suficientemente rápido al nivel académico que corresponde a su nivel de grado. No podemos permitirnos cometer el error de pensar que una recuperación que demuestre mejoras significa que la recuperación es suficiente.

Junto a esta carta se incluye el renovado plan de cambios favorables para la recuperación de la escuela Morgan, que sigue enfocándose en las áreas de prioridad que fueron establecidas en el plan original:

- 1) Una fuerza laboral eficaz y próspera,
- 2) Educación de alta calidad para todos,
- 3) Caminos personalizados y
- 4) Participación de estudiantes, familias y la comunidad.

Hemos incluido actualizaciones que describen las áreas en las cuales la escuela Morgan ha progresado hasta la fecha y ofrecemos detalles acerca de la implementación del plan de recuperación a partir de ahora. Las actualizaciones han quedado subrayadas en negrita en el plan. Nuestra misión, ofrecer educación de calidad mundial a todos los estudiantes de Morgan, sigue siendo hoy tan urgente como lo fue cuando lanzamos el plan de cambios favorables hace tres años. Reiteramos que este plan servirá como mapa en los años venideros y seguiremos necesitando su apoyo para implementarlo con éxito. Le pedimos que, mientras usted vaya

leyendo este plan, tenga en cuenta el papel que usted juega en torno a cumplir las metas que este se propone.

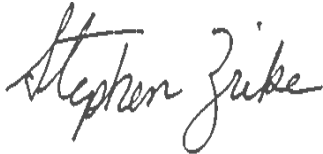
Usted ya ha demostrado que, trabajando en conjunto, es posible conseguir mejoras extraordinarias. Sigamos avanzando en esta gran labor por muchos años más.

Esperamos con ansias trabajar con usted.

Atentamente,



Jeff Wulfson
Comisionado Adjunto
Departamento de Educación Primaria y Secundaria



Stephen Zrike Jr., Ph.D.
Administrador judicial, Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Completo
Escuelas Públicas de Holyoke

Introducción del Comisionado Adjunto Wulfson

El 30 de octubre de 2013, el Comisionado Mitchell Chester determine que la escuela Morgan presentaba un rendimiento inferior crónico (una escuela de Nivel 5 en el Sistema de responsabilidad de la Mancomunidad). Esta designación representó una oportunidad considerable para transformar la escuela de una institución con uno de los rendimientos más bajos del estado a una escuela extraordinaria con un alto rendimiento sostenido. Empleando las herramientas previstas por la Ley de cierre de la brecha académica, seguiremos transformando a la escuela Morgan, para que todos los estudiantes reciban educación de alta calidad.

El 29 de enero de 2014, el Comisionado Chester designó a Project GRAD USA como administrador judicial de Morgan. Project GRAD participó en la creación del plan de cambios favorables original de 2014 de la escuela y fungió como administrador judicial durante el curso escolar 2014-2015. El 28 de abril de 2015, por recomendación del Comisionado Chester, la Junta de Educación Primaria y Secundaria puso las Escuelas Públicas de Holyoke en intervención. El 1º de junio de 2015, el Dr. Stephen Zrike, Jr. fue nombrado como administrador judicial del distrito. En el siguiente mes, el 1º de julio de 2015, el Dr. Zrike fue nombrado como administrador judicial de la escuela Morgan.

Ahora bien, en el verano de 2017, reconocemos que la escuela Morgan ha logrado grandes avances y queda aún mucho trabajo por hacer. Para dar suficiente tiempo a las estrategias que han sido implementadas para alcanzar un resultado total y consistente y para mejorar aún más el rendimiento estudiantil en toda la escuela, estoy renovando el plan de cambios favorables por otro plazo de tres años.

Resumen ejecutivo

Seguiremos dedicados a las estrategias básicas estipuladas en el Plan de cambios favorables de 2014, las cuales supieron aprovechar las fortalezas del talento de muchos educadores y estudiantes. En la renovación de este plan, hemos reflexionado en torno a nuestro progreso hasta el momento y examinado las áreas en las cuales pudiéramos perfeccionar o profundizar nuestro enfoque en el plan renovado. Seguiremos enfocándonos en las áreas de prioridad que el plan original estableció:

- 1. *Una fuerza laboral eficaz y próspera:*** Poder mejorar considerablemente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje estudiantil afectará nuestra capacidad de atraer, desarrollar y mantener líderes y maestros ejemplares. El administrador judicial se apoyará en su red de contactos organizativos, estatales y universitarios para reclutar a un equipo base de jefes de escuela y maestros guía que hayan apoyado a estudiantes a dar grandes pasos en cuanto a aprendizaje y logros. El apoyo continuo en torno a la capacitación profesional tendrá similar importancia. La escuela Morgan será un sitio de aprendizaje y crecimiento continuo no solo para estudiantes, sino también para los adultos que los enseñan. El apoyo para el aprendizaje profesional se integrará en estructuras y prácticas en equipo, y serán reforzadas mediante la asesoría individual enfocada en contenido, monitoreada mediante un ciclo explícito de retroalimentación y mejoramiento y enriquecida mediante la participación en oportunidades oficiales de aprendizaje.
- 2. *Enseñanza de alta calidad para todos:*** Seguiremos desarrollando y optimizando sistemas y rutinas para la examinación de los datos de aprendizaje estudiantil y práctica de maestros y a

mejorar la planificación de la enseñanza, estrategias y uso de un amplio rango de recursos alineados para currículo, evaluación y enriquecimiento. Esto es fundamental para nuestro trabajo. Mediante estos sistemas y rutinas, estableceremos un sentido de responsabilidad colectiva por los resultados de aprendizaje estudiantil y una cultura de indagación crítica en cuanto a la práctica que acelerará el progreso de todos los estudiantes (incluyendo EL y SWD). Nuestro planteamiento en múltiples niveles será apoyado por un ciclo y análisis de datos formativos que nos permita dar una respuesta adaptable y oportuna. Con el objetivo de disminuir la brecha académica para niños de preescolar (kinder o K) que llegan a Morgan y ofreciendo a los estudiantes una exposición temprana a la educación formal, seguiremos expandiendo y perfeccionando oportunidades y programas para jardín infantil (Pre-K o pre-kinder). Seguiremos aprovechando el horario extendido para estudiantes y personal, con el fin de acelerar el aprendizaje en los estudiantes y la planificación y el desarrollo profesional de maestros.

3. ***Caminos personalizados***¹: Nos cercioraremos de que los estudiantes reciban una educación a partir de un planteamiento personalizado. Estamos dedicados a promover los logros y la participación en los más altos niveles entre los estudiantes de la escuela Morgan, en las áreas de lectoescritura, ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Expondremos a los estudiantes a una serie de tipos de instrucción y recursos en las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, centrándonos en un entorno de aprendizaje riguroso en torno a proyectos. Aumentaremos tanto el tiempo dedicado como el rigor de la enseñanza STEM. Construiremos expectativas altas para el logro estudiantil en la escuela Morgan y en la cultura de las aulas, que resulte en caminos que lleven al éxito universitario y profesional, en su momento. Lo lograremos con la enseñanza en los salones de clase, pero también al entablar sólidas asociaciones con los negocios locales, organizaciones que se enfocan en STEM e instituciones de educación superior.
4. ***Estudiantes, familias y comunidad participativas***: El compromiso de nuestra escuela con la integración de los valores y las aspiraciones de las familias en la misión y los objetivos de la escuela Morgan es un recurso que seguiremos procurando desarrollar. Estimularemos la participación de los padres como socios y líderes en este trabajo, mediante el convenio de un Consejo del plantel escolar (SSC, por sus siglas en inglés) y un Comité asesor de padres (PAC, por sus siglas en inglés) para Estudiantes que aprenden inglés (ELL, por sus siglas en inglés), que trabajará en pos del logro en el aprendizaje estudiantil y su desempeño. El SSC cultivará y fortalecerá asociaciones con organizaciones comunitarias de salud y servicio social, grupos cívicos, negocios e instituciones de educación superior, para asegurar el acceso de familias a una amplia serie de apoyos y oportunidades de enriquecimiento. El SSC ayudará a reclutar y desarrollar el liderazgo entre los padres para participar en PAC. Tomando como punto de partida el Centro de recursos para familias en Morgan, desarrollar una sede para este trabajo en el nuevo Centro de bienvenida, un espacio dentro de la escuela

¹ El 9 de enero de 2017, el Comisionado Chester aprobó la solicitud del Administrador judicial Zrike de enmendar el plan de cambios favorable de la escuela Morgan. Esta modificación permitió un enfoque más centrado en caminos personalizados para los estudiantes. En ese momento, también se simplificaron los títulos de las áreas de prioridad. La modificación y la aprobación del Comisionado Chester pueden encontrarse aquí: <http://www.mass.gov/edu/government/departments-and-boards/ese/programs/accountability/support-for-level-3-4-and-5-districts-and-schools/school-and-district-turnaround/level-5-schools/current-level-5-schools/morgan-full-service-community-school-holyoke.html>

que se dedique al aprendizaje de adultos y familias y que servirá como centro distribuidor de información de tipo social, económica y servicios cívicos, así como oportunidades. Un Gerente de apoyo familiar bilingüe in situ será contratado para coordinar y mantener el interés participativo en actividades.

Tres años después de habernos adentrado en el esfuerzo de cambios favorable, nos hemos enfocado en la creciente capacidad de liderazgo escolar para el desarrollo de nuestro personal. También nos hemos enfocado en aumentar el tiempo, así como la capacidad para una colaboración eficaz entre maestros y la capacitación profesional, y monitoreo de datos estudiantiles para centrarnos en la enseñanza de materias principales y asignar intervenciones. El estilo de distribución de liderazgo de la escuela Morgan da la capacidad a estos líderes de la escuela de desarrollar su personal de manera pedagógica y trabajar con ellos y asesores, para que estos asesores entiendan y puedan abordar las necesidades generales de la escuela y las necesidades individuales de los maestros. En el curso escolar 2016–17, los miembros del equipo de liderazgo instructivo (ILT, por sus siglas en inglés) comenzaron a hablar sobre roles directivos, incluyendo crear e impartir sesiones de desarrollo profesional.

Desde que implementamos este plan en los últimos tres años, hemos monitoreado los resultados y aprendido de nuestras experiencias. Aunque se han hecho modificaciones en el camino, estos cambios siguen reflejando las prioridades, estrategias y objetivos del plan de recuperación de 2014. Como resultado, en estos tres años hemos avanzado considerablemente en cuanto a muchas de las metas que se proponía el plan de 2014. En particular, hemos logrado lo siguiente:

- Desarrollar una mentalidad reflexiva y de crecimiento en el personal y una cultura de responsabilidad compartida para con los estudiantes
- Crear bloques de tiempo para planificación ininterrumpidos, para que maestros trabajen con colegas y asesores
- Implementar un enfoque instructivo coherente y una serie de estrategias relacionadas en toda la escuela
- Ofrecer desarrollo profesional consistente con el enfoque instructivo y adaptar según nuevos datos y evidencia
- Mejorar la instrucción de materias principales, aumentando las expectativas y planificando y ejecutando de manera más cognitiva, exigiendo que el trabajo estudiantil refleje los estándares del grado que cursan
- Desarrollar un bloque de intervención estructurado para todos los estudiantes, diseñado para dar respuesta a necesidades específicas identificadas
- Monitorear datos frecuentemente para ofrecer a los estudiantes intervenciones adecuadas
- Ofrecer un bloque de enriquecimiento semanal para todos los estudiantes

En lo que el futuro concierne, planificamos usar los sistemas y las estructuras ya implantadas para seguir apoyando a todos los maestros a brindar a los estudiantes una enseñanza académicamente exigente. Seguiremos también enfocando y profundizando en dar a los estudiantes experiencias enriquecedoras fuera del salón de clases. El equipo directivo en Morgan pretende continuar desarrollando un personal estable, manteniendo a maestros de alta calidad, desarrollando la distribución de liderazgo en toda la escuela y aumentando las habilidades del personal mediante apoyos selectivos y desarrollo profesional.

Área de prioridad a mejorar #1: Una fuerza de trabajo eficaz y próspera

Desarrollaremos la capacidad profesional, reclutando, manteniendo y desarrollando líderes, maestros y profesionales excelentes. Daremos prioridad a la contratación de jefes, maestros y asesores instructivos que puedan trabajar con eficacia en equipo para el beneficio de nuestras poblaciones necesitadas, incluyendo, pero sin limitarse a estudiantes que están aprendiendo el idioma inglés (ELL), estudiantes con discapacidades, estudiantes sin residencia fija y aquellos que se encuentran a más de dos grados por debajo del nivel que les corresponde. Estableceremos también una cultura de y un apoyo robusto para el aprendizaje profesional, para mejorar conocimientos y práctica, en particular respecto a los retos a los que se enfrentan los estudiantes de Morgan. El administrador judicial tendrá la potestad para seleccionar el personal para todas las posiciones y tomará decisiones al respecto en base a los mejores intereses de los estudiantes de Morgan.

Fundamentos para identificar el 1^{er} área como una prioridad

Contar con maestros y líderes excelentes es fundamental para el éxito de todos los componentes de este plan de cambios favorables. Trabajando en conjunto, impulsarán la calidad de la enseñanza y serán los principales responsables del mejoramiento del aprendizaje y desempeño estudiantil. Dado el alto porcentaje de estudiantes que aprenden el idioma inglés y estudiantes con discapacidades de aprendizaje identificadas, es imperativo contratar a maestros y líderes que estén dedicados y hayan demostrado tener el potencial para trabajar con estos grupos estudiantiles con éxito. Una vez que se hayan contratado a los maestros, deben seguir participando en actividades de desarrollo profesional pertinentes, para perfeccionar y mantener una práctica instructiva rigurosa y que se adapte a los estudiantes.

Para más información en cuanto a los retos que el Área de prioridad #1 aborda, por favor diríjase al Plan de cambios favorables del 18 de abril de 2014, páginas 4-5:

<http://www.mass.gov/edu/docs/ese/accountability/turnaround/level-5-schools/morgan-final-plan-modified-bese.pdf>.

Estrategias para alcanzar los objetivos del 1^{er} Área de prioridad

Estrategia clave	Responsable
<p>1.1 Contratación y colocación de personal: El administrador judicial tendrá toda la potestad para seleccionar el personal para todas las posiciones en la escuela. Con el fin de ejecutar esta autonomía conforme a G.L. 69 1J(o) (8), tras consultar con el sindicato, todo miembro del personal existente tendrá que volver a presentar una solicitud de trabajo para sus puestos, si están interesados en seguir trabajando en Morgan. En particular, el administrador judicial puede seleccionar personal para posiciones de la escuela Morgan sin considerar antigüedad de empleo con la Asociación de Maestros de Holyoke (HTA, por sus siglas en inglés) o prácticas previas entre el Comité Escolar de Holyoke y la HTA. Además, los directores, en colaboración con el administrador judicial, podrán formular descripciones de trabajo, deberes y responsabilidades para todos los puestos de trabajo en la escuela. Los directores pueden realizar las modificaciones necesarias anualmente. Los directores pueden también trasladar al personal de una posición a otra, dentro de la escuela, si los trabajadores tienen las licencias necesarias para fungir en dichos puestos. Otras autonomías necesarias se incluyen en el Apéndice A.</p> <p>El administrador judicial entrevistará una vez más a todo miembro interesado del personal de la escuela Morgan para identificar aquellos que poseen la dedicación, el conocimiento y la capacidad de trabajar con sus colegas para transformar la enseñanza y el aprendizaje en Morgan. También evaluaremos datos (por ej., datos respecto a la evaluación de un educador, desempeño estudiantil previo, percentil de crecimiento académico (SGP, por sus siglas en inglés)) que demuestre éxito profesional previo en torno al logro estudiantil. En invierno/primavera de 2014, comenzaremos a reclutar y contratar a líderes y maestros talentosos para establecer un nuevo y robusto equipo de profesorado. Trabajaremos con nuestros socios para atraer a talentos nacionales y enfocar esfuerzos en Massachusetts, así como emplear métodos de publicidad externos y encontrar redes existentes. El proceso de (re)solicitud y entrevista exigirá que los maestros presenten artefactos de su práctica (videos, tareas asignadas, ejemplos de trabajos estudiantiles), así como evidencia de la capacidad de planificar lecciones alineadas a los estándares y la capacidad de ejercer una práctica reflexiva, y los resultados de dicha práctica (por ej., durante la contratación, pedirle a los candidatos emplear datos para describir el progreso estudiantil o analizar ejemplos de datos y reflexionar en lo que estos harían como maestros). Contrataremos a maestros y líderes que hayan demostrado tener la destreza, experiencia y dedicación necesarias para atender a los estudiantes de Morgan.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> La dirección de escuela Morgan ha empleado autoridad en cuanto al personal para ocupar puestos y ajustarlos según sea necesario. En los próximos años, el equipo directivo de la escuela seguirá empleando esta autonomía para cumplir las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>

<p>1.2 Asesoría enfocada en contenido para las materias de lengua y literatura inglesa (ELA, por sus siglas en inglés) y matemáticas: Dos asesores instructivos a tiempo completo (uno en ELA y uno en matemáticas) serán contratados para trabajar con miembros de la facultad en sus aulas, para transcribir modelos instructivos y recursos en prácticas diarias. Los asesores planificarán en conjunto con individuos y equipos de nivel de grado, impartirán clases, servirán como modelo, observadores y ofrecerán retroalimentación crítica. También cultivarán y apoyarán rutinas para la evaluación continua del aprendizaje estudiantil y para la planificación colaborativa instructiva.</p> <p>Con el fin de garantizar que se integren estrategias de Protección de inmersión en el inglés (Sheltered English Immersion o SEI, por sus siglas en inglés) en todas las áreas de contenido y planificación, los asesores jugarán un papel integral en modelar, apoyar y supervisar la implementación exitosa de estas estrategias en todos los niveles y áreas de contenido. Los asesores fijarán metas y planificarán lecciones y unidades con los maestros, estratégicamente incorporando estrategias SEI y el Marco Curricular de Massachusetts (incluyendo cambios en el currículo básico). Los administradores y asesores garantizarán que existan las estructuras adecuadas para el éxito de todos los maestros, al: ofrecer apoyo y asesoría mediante la planificación de lecciones; co-enseñanza para modelar estrategias didácticas para todos los estudiantes; observación y asistencia del maestro durante el horario de clase; implementación de conversaciones de seguimiento donde el asesor y el maestro son socios en igualdad en cuanto a evaluar las fortalezas de una lección y los pasos a seguir, según las necesidades de los estudiantes (conforme a datos formativos y acumulativos).</p> <p>Actualización 2017: Después de dos años, el equipo directivo de la escuela Morgan ha encontrado y desarrollado asesores eficaces de ELA y matemáticas. Estos han liderado el aprendizaje profesional en base a estándares en función de la planificación de contenido e integración de estrategias SEO en concordancia con los estándares comunes, según proceda. También han asesorado y ofrecido retroalimentación en torno a la implementación de planificación de lecciones y próximos pasos. En el futuro, el equipo directivo de Morgan seguirá desarrollando asesores que apoyen las necesidades de la escuela Morgan y ejerzan cambios en el aprendizaje de los estudiantes, en todas las aulas.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>1.3 Desarrollo profesional de verano – SEI y planificación e instrucción en base a estándares y datos: Todos los maestros participarán en dos semanas de desarrollo profesional y planificación durante las últimas dos semanas de agosto antes del comienzo del curso escolar. Esto servirá como una base para todo el desarrollo profesional en el curso del año escolar. En el transcurso de estas dos semanas, los maestros se enfocarán en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apoyar el desarrollo académico de lenguaje de los estudiantes en todas las asignaturas mediante estrategias de Protección de 	<p>Administrador judicial Zrike, asesores</p>

<p>inmersión en el inglés</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizar datos de evaluaciones formativas de referencia y • emplear datos para apoyar la planificación y la enseñanza conforme a los estándares • hacer un mapa de los estándares, currículo y evaluaciones <p>Como parte de las actividades de desarrollo profesional de la primera semana, los miembros de la facultad que no han ya sido certificados para SEI, completarán el primer módulo de entrenamiento de Equidad estatal de replanteamiento (State Rethinking Equity) y Enseñanza del inglés para estudiantes que aprendan el idioma (Teaching for English Language Learners o RETELL, por sus siglas en inglés) (aproximadamente 8 horas). Los maestros que hayan demostrado conocimiento y éxito al trabajar con ELL serán invitados a ejercer como co-facilitadores y modelar el tipo de liderazgo que queremos cultivar en los maestros. Durante las dos semanas, los maestros trabajarán en pos de integrar conceptos y estrategias SEI en planes de enseñanza y evaluación. Los maestros completarán los módulos restantes del entrenamiento en el curso del año académico en un formato similar.</p> <p>Actualización 2017: En 2014, todos los maestros de Morgan participaron en el curso SEI. El equipo directivo de Morgan está consciente de la importancia de ofrecer enseñanza de alta calidad para personas que aprenden el idioma inglés (EL, por sus siglas en inglés) y en el futuro, seguirá contratando a maestros que hayan obtenido el respaldo SEI y brindar apoyo y aprendizaje profesional para todo el personal con el fin de mejorar los resultados para alumnos EL. La escuela Morgan seguirá colaborando con el distrito para asegurarse de que todos sus maestros cuenten con el respaldo SEI cada año.</p>	
<p>1.4 Observación y retroalimentación continuos: Los directores y asesores visitarán con frecuencia las aulas y ofrecerán retroalimentación positiva que esté alineada a los estándares ESE y a los Indicadores de prácticas eficaces de enseñanza, Herramientas de observación para educadores y la Herramienta de observación para estrategias SEI. Los maestros y administradores fijarán expectativas claras empleando matrices de evaluación de educadores y las herramientas de observación de educadores que serán empleadas en todas las observaciones. Los maestros participarán en y formarán Comunidades de Aprendizaje Profesional (PLC, por sus siglas en inglés) por contenido y grado, las cuales serán dirigidas por maestros. Estas PLC desarrollarán observaciones y seguimiento continuo. Los maestros pueden estudiar lecciones ejemplares mediante videos o transcripciones, leer artículos o libros profesionales para profundizar su nivel de conocimiento pedagógico, observar las aulas de sus colegas durante rondas instructivas y/o capturar y analizar sus prácticas en video. Al hacer las prácticas públicas, los PLC permitirán a los maestros y líderes a reflexionar en torno a avances y retos de la implementación de estrategias SEI y la planificación e impartición de lecciones en base a</p>	<p>Directores, asesores, maestros</p>

<p>estándares. Los maestros compartirán, examinarán y darán sus opiniones respecto a la práctica instructiva diaria y esto les permitirá reflexionar y mejorar su práctica con el apoyo de su equipo de instructores, asesores y administradores. Los maestros emplearán os horarios de seguimiento (liderados por asesores y administradores) a partir del aprendizaje profesional in situ, para discutir los próximos pasos y la implementación en aulas.</p> <p>Actualización 2017: El equipo directivo de la escuela Morgan ha establecido un ciclo de observación y retroalimentación robusto, que incluye el sistema de evaluación de educadores, ciclos de asesoría y análisis en grupo. En los próximos años, la escuela Morgan continuará perfeccionando estos sistemas para ofrecer retroalimentación continua al personal docente y acelerar los logros de los estudiantes de Morgan.</p>	
<p>1.5 Apoyo dirigido para maestros: Implementaremos un ciclo continuo de mejoramiento. Según las necesidades identificadas por asesores, directores y maestros, mediante observación y evaluación, utilizaremos talleres, asesoría en equipo y asesoría individual para fortalecer prácticas profesionales específicas (por ej., uso eficaz de estrategias SEI, instrucción escalonada y escalafones, agrupación flexible, retroalimentación educativa). Los PLC crecerán a medida que los maestros cumplen sus metas y planifican en conjunto semanalmente. Los maestros emplearán estas reuniones semanales de planificación para analizar datos (formativos y acumulativos), para planificar clases según el Marco Curricular de Massachusetts, para discutir la eficacia de las estrategias SEI y otros apoyos, para identificar estudiantes que necesitan intervención y para dominar los conceptos y el contenido necesarios. Estas actividades se enfocarán en objetivos de la escuela y objetivos individuales identificados en el sistema de Evaluación de Educadores. Los administradores, asesores y maestros dejarán las reuniones de planificación con expectativas claras de los próximos pasos en cuanto a la enseñanza y se emplearán observaciones subsecuentes para monitorear y ofrecer retroalimentación.</p> <p>Actualización de 2017: La escuela Morgan ha desarrollado una estructura para reuniones de planificación todas las semanas, con el fin de cumplir las necesidades del personal, así como para monitorear el progreso de los estudiantes. En los próximos años, la escuela seguirá optimizando y adaptando estos sistemas para cumplir las necesidades de aprendizaje profesional de los maestros y las necesidades de enseñanza de los estudiantes.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>1.6 Expectativas profesionales en cuanto al personal: Los maestros y otro personal profesional deberá dedicar el tiempo necesario para alcanzar y mantener educación de alta calidad en la Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Completo. Además de las responsabilidades tradicionales, se exige que todos los miembros del personal participen en una serie de actividades educativas y administrativas, necesarias para cumplir la misión de la escuela.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, directores</p>

<p>Los directores, con la aprobación del administrador judicial, tendrán exclusiva autoridad para fijar expectativas profesionales e implementar políticas y procedimientos que llevarán al acelerado logro académico de los estudiantes de Morgan.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha establecido una cultura profesional que incluye grandes expectativas y exigencias que corresponden al trabajo de recuperación de un centro educativo con nivel 5. En los próximos años, el equipo directivo en Morgan seguirá cultivando esta cultura profesional y contratará y retendrá al personal que esté dedicado a los esfuerzos que requiere el plan de cambios favorables.</p>	
<p>1.7 Remuneración en base al desempeño: A partir de julio 2014, un nuevo Sistema de remuneración en base al desempeño será utilizado para determinar el salario de los trabajadores de Morgan.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El escalafón profesional para los maestros de Morgan otorga promociones a los educadores según su eficacia e incluye oportunidades para que estos reciban remuneración adicional, como por ejemplo enseñando a los estudiantes en academias o fungiendo en equipos de maestros líderes. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá monitoreando y perfeccionando la implementación del escalafón profesional y oportunidades de liderazgo según retroalimentación de educadores y tendencias en la fuerza de trabajo.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>1.8 Resolución de disputas: El administrador judicial empleará un proceso de resolución de disputas que se presenta en el Apéndice A, valorando la opinión de los empleados y permitiendo la resolución rápida y efectiva de preocupaciones de empleados.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha implementado el proceso de resolución de disputas y dependerá de este en los próximos años según sea necesario.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>1.9 Políticas y acuerdos: Ciertos cambios a las políticas del distrito, acuerdos y condiciones de trabajo en relación con la escuela Morgan son necesarios para alcanzar las metas del plan de cambios favorable. El Apéndice A contiene cambios que surtirán efecto en julio de 2014 y deben incorporarse en los convenios colectivos futuros, en lo que concierne a la escuela Morgan.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> Nuevas políticas y provisiones han sido implementadas e incluidas en convenios colectivos según ha sido necesario. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá implementando y optimizando esta área en base a las necesidades que surjan.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>

Hitos de implementación del 1^{er} Área de prioridad

- La escuela Morgan seguirá empleando el modelo Profundidad de conocimiento (DOK, por sus siglas en inglés), como la manera de garantizar y calibrar el rigor de las tareas que los estudiantes realizan. Esto ofrece una escala que le permite a los maestros y líderes categorizar los trabajos que les son asignados a los estudiantes, según la complejidad de pensamiento necesaria para completarlos con éxito. Los líderes establecieron una base de 1.85 a partir de recorridos de aprendizaje del fin de año escolar 17 (SY 17), la escuela Morgan mejorará los resultados de recorridos de aprendizaje en SY 18 en al menos 2.1 para diciembre; al menos 2.5 para marzo y al menos 2.8 para junio.
- El 100% de los líderes instructivos de la escuela prestarán retroalimentación específica y práctica para maestros, que estén alineadas al enfoque de desarrollar e implementar altos niveles de exigencia cognitiva en tareas estudiantiles empleando DOK. Se presentará evidencia por muestras de retroalimentación y notas de observaciones de clase, así como agendas y notas de aprendizaje profesional. El progreso en torno a este hito se medirá trimestralmente.

2º Área de prioridad a mejorar: Enseñanza de alta calidad para todos²

Los líderes y maestros de Morgan jugarán un papel fundamental para la co-creación de un entorno de aprendizaje receptivo, integral, innovador y riguroso – tanto para los estudiantes, como para los adultos que los instruyen. Juntos, estableceremos una cultura de responsabilidad colectiva para el aprendizaje estudiantil, poniendo en práctica la indagación continua. Desarrollaremos e implementaremos sistemas y rutinas para la evaluación y el análisis colectivos de datos estudiantiles y la práctica docente, con el fin de informar y mejorar la planificación de la enseñanza, estrategias y uso de recursos. Al desarrollar, identificar y alinear los recursos instructivos, maximizaremos las oportunidades de aprendizaje estudiantil y desarrollo profesional de maestros. Utilizaremos un ciclo formativo de datos para dar tiempo a una respuesta flexible en los niveles del aula, grado y la escuela. Al extender la jornada escolar y el año escolar y reconfigurar el personal y los horarios, crearemos nuevas oportunidades de desarrollo y renovación profesional y aprovecharemos al máximo el tiempo del aprendizaje estudiantil. Abriremos un programa de Pre-K en la escuela Morgan, para iniciar oportunidades de aprendizaje en niños más pequeños, lo cual beneficiará a los estudiantes de Morgan en los años futuros.

Fundamentos para identificar la 2ª Área como una prioridad

Tal como se ha identificado en el informe *Prácticas emergentes y de mantenimiento para cambios favorables drásticos en escuelas* (ESE, por sus siglas en inglés), la prestación de apoyos para estudiantes y maestros e intervenciones que han sido desarrolladas a partir del análisis continuo de datos y son flexibles en cuanto a las necesidades identificadas en maestros y estudiantes, está muy relacionada al éxito de la recuperación de la escuela. Este hallazgo coincide con las determinaciones de Bryk y los colegas de Chicago, respecto a la importancia de un “sistema coherente de pautas de enseñanza” – en otras palabras, un sistema bien articulado de apoyos curriculares y docentes, evaluación y retroalimentación, que impulse el progreso de la escuela hacia adelante.³ Desarrollar una cultura sustentable para el aprendizaje estudiantil y de la facultad requiere suficiente tiempo y concentración para alcanzar ese propósito. Una jornada escolar extendido dará más tiempo al aprendizaje de los estudiantes y de los maestros. Haciendo énfasis en las intervenciones y la instrucción escalonada para asistir a todos los estudiantes (incluyendo EL y aquellos con discapacidades (SWD, por sus siglas en inglés) a alcanzar rigurosos estándares, los maestros necesitan tiempo suficiente y recursos alineados a estrategias de enseñanza que respondan a las necesidades de subgrupos. Emplearemos el entrenamiento SEI para establecer un entorno rico en cuanto al lenguaje, que fomente la lectoescritura en todas las asignaturas y para todos los estudiantes, y que ofrezca los apoyos necesarios para EL. Crearemos

² El 9 de enero de 2017, el Comisionado Chester aprobó la solicitud del administrador judicial Zrike de enmendar el plan de cambios favorable de la escuela Morgan. Esta modificación combinaba el área de prioridad 2 previa: sistemas para apoyar el aprendizaje profesional y la capacidad de respuesta en la práctica docente y la antigua área de prioridad 4: recursos específicos alineados en una o más áreas integrales de prioridad de Enseñanza de alta calidad para todos. La modificación y la aprobación del Comisionado Chester puede verse aquí: <http://www.mass.gov/edu/government/departments-and-boards/ese/programs/accountability/support-for-level-3-4-and-5-districts-and-schools/school-and-district-turnaround/level-5-schools/current-level-5-schools/morgan-full-service-community-school-holyoke.html>

³ Bryk, A.S., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S. & Easton, J.Q. (2010). *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago* (*Organizando escuelas para su mejoramiento: lecciones aprendidas de Chicago*). Chicago, IL: University of Chicago Press.

sistemas para garantizar que SWD reciban oportunidades y apoyos instructivos de alta calidad. Todos los recursos asignados a la escuela Morgan, incluyendo horas, fondos, capital humano, apoyos operativos y otros recursos, se emplearán con máxima eficacia y estarán en absoluta consonancia con el aprendizaje de los estudiantes.

Para más información acerca de los retos abordados por la 2^{da} Área de prioridad, por favor diríjase al Plan de cambios favorables del 18 de abril de 2014 en las páginas 11-12 y 24-25: <http://www.mass.gov/edu/docs/ese/accountability/turnaround/level-5-schools/morgan-final-plan-modified-bese.pdf>.

Estrategias para alcanzar los objetivos de la 2^{da} Área de prioridad

Estrategia clave	Responsable
<p>2.1 Recursos alineados en ELA (Sistema de estándares, currículo, estrategias docentes y evaluaciones): Identificar y poner a disposición de los maestros recursos y prácticas docentes para ELA, alineados con el Marco Curricular de Massachusetts. Los textos informativos serán elegidos para conectar con temas focales de ciencia y tecnología en cada nivel de grado. Seleccionaremos recursos que brinden estrategias, herramientas y apoyo en el aula para que los maestros puedan dar una respuesta eficaz ante la diversidad de las necesidades de aprendizaje y conocimientos de sus estudiantes, que hayan demostrado ser efectivas en escuelas con demográfica similar y que serán compatibles con nuestro compromiso de cultivar la responsabilidad y voluntad estudiantil mediante el aprendizaje en base a problemas/proyectos. Los asesores ELA trabajarán con maestros para alinear y adaptar recursos que se adapten a las necesidades de los estudiantes.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha identificado varios recursos ELA alineados al Marco Curricular de Massachusetts y los maestros los están implementando en todos los grados. Se eligieron recursos que incluyesen temas de ciencia y tecnología, para reforzar el énfasis de la escuela en esas asignaturas. En coordinación con la administración e ILT, el asesor de ELA ha trabajado con los maestros para alinear y adecuar recursos que se adapten a las necesidades estudiantiles. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá perfeccionando y mejorando sistemas para aumentar la capacidad de todos los maestros de impartir clases de ELA rigurosas, que se adapten a las necesidades de todos los estudiantes, para que estos alcancen los niveles de dominio exigidos en sus grados.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, asesores ELA</p>
<p>2.2 Recursos alineados en matemáticas (sistema de estándares, currículo, estrategias docentes y evaluaciones): Identificar y poner a disposición de los maestros los recursos y prácticas docentes de matemáticas, alineados al Marco Curricular de Massachusetts. Seleccionaremos un planteamiento que enfatice el desarrollo de las habilidades de razonamiento, argumentación, modelaje y representación de los estudiantes, así como conocimientos computacionales. Los materiales curriculares y prácticas docentes estimularán la participación de los estudiantes en el razonamiento, la representación y la justificación de este en situaciones matemáticas; la instrucción en grupo se apoyará con oportunidades de aprendizaje independiente y en grupos pequeños, para permitir una mayor diferenciación. Los asesores de matemáticas trabajarán con los maestros para alinear y adecuar recursos, para que estos se adapten a las necesidades de los estudiantes. Trabajaremos con ESE, la universidad y otros socios para articular un mapa curricular, recursos alineados y dos unidades extendidas por grado desde Pre-K hasta 3^{er} grado, cuatro unidades extendidas para los grados 4^{to} a 6^{to} y seis unidades para los grados 7^{mo} y 8^{vo}.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, asesores de matemáticas</p>

<p>Actualización 2017: El equipo directivo de Morgan ha ofrecido varios recursos de matemáticas alineados al Marco Curricular de Massachusetts, incluyendo todos los estándares para la práctica de matemáticas (SMP, por sus siglas en inglés), con el fin de garantizar que tanto el contenido como el razonamiento fueron abordados. Los maestros están empleando estos recursos de manera consistente en todos los grados. En conjunto con la Administración e ILT, el asesor de matemáticas ha trabajado con los maestros para alinear y adecuar recursos para que estos se adapten a las necesidades de los estudiantes de Morgan. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá perfeccionando y mejorando los sistemas para crear la capacidad de todos los maestros de impartir clases rigurosas y desarrollar pensamiento matemático de acuerdo con los estándares, en función de las necesidades de todos los estudiantes, para que estos alcancen los niveles de dominio exigidos en sus grados.</p>	
<p>2.3 Recursos alineados en ciencias (sistema de estándares, currículo, estrategias docentes y evaluaciones): Identificar e implementar recursos y prácticas docentes de ciencias y tecnologías, alineadas a los estándares estatales y de nueva generación de ciencias (Next Generation Science Standards o NGSS, por sus siglas en inglés). Esto apoyará nuestro énfasis en STEM, en especial para los grados 6^{to} a 8^{vo}. Trabajaremos con ESE y otros socios para articular un mapa curricular, recursos alineados y dos unidades extendidas por grado en Pre-K a 3^{er} grado, cuatro unidades extendidas en los grados 4^{to} a 5^{to} y seis unidades para los grados 6^{to} a 8^{vo}.</p> <p>Actualización 2017: En colaboración con ESE e ILT, el equipo directivo de Morgan ha ido avanzando con constancia en cuanto a la alineación de recursos y prácticas en función de los estándares NGSS. En la actualidad, cada grado de preescolar hasta el 8^{vo} cuenta con mapas alineados al currículo y STEM Challenges (retos STEM) relacionados. Además, todos los grados tienen un bloque instructivo y se está empleando STEMScopes. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá mejorando y profundizando en el aprendizaje y la instrucción de ciencias e ingeniería. Una de las metas es integrar y enlazar los dominios relacionados, así como integrar las prácticas de ciencias e ingeniería para garantizar una comprensión sólida y las conexiones. Habrá también un mayor énfasis en crear y completar STEM Challenges mundiales.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>2.4 Certificación de Protección de inmersión en el inglés (Sheltered English Immersion o SEI, por sus siglas en inglés) y apoyo para estudiantes que aprenden el idioma inglés: La contratación dará prioridad a quienes sean bilingües y hayan demostrado el éxito con estudiantes o en EL. Todos los maestros que enseñan EL y no cuentan ya con la certificación ESL tendrán que obtener la certificación SEI tan pronto sea posible, en dependencia de la disponibilidad de cursos, preferiblemente antes de junio de 2015. Tenga en cuenta que la meta no es simplemente cumplir con el mandato estatal, sino desarrollar un entorno rico en cuanto al lenguaje, que fomente el dominio del</p>	<p>Administrador judicial Zrike, con asistencia ESE para garantizar que todos los maestros puedan</p>

<p>inglés en todas las áreas de contenido para todos los estudiantes. Por tanto, la atención a ciertas oportunidades y apoyos específicos para desarrollo de lenguaje y lectoescritura será integrada en el desarrollo profesional durante el curso escolar. Comenzando con talleres de verano, los especialistas EL trabajarán con equipos de maestros para identificar y desarrollar niveles de grado según sea apropiado, asignaciones diferenciadas y para identificar materiales de apoyo, a medida que los maestros apuestan por la planificación según los estándares. Estos métodos serán implementados tan pronto la escuela comience.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> La escuela Morgan impartió el curso de certificación SEI en el año escolar 14-15, certificando a todo el personal de ese año. Después, el equipo directivo de Morgan contrató maestros que ya contaban con esa certificación o trabajó con el distrito para dar el curso de certificación SEI. Siempre que sea posible, han contratado maestros con experiencia en ESL. El equipo directivo de Morgan reconoce la importancia vital de la adquisición del lenguaje y de un entorno rico en cuanto a la lengua, y lo ha incluido en la planificación y la capacitación profesional. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan se centrará en la planificación y el desarrollo profesional para asegurarse de que las mejores prácticas y estrategias SEI sigan estando en primer plano cuando se trata de planificar e impartir clases, con el fin de adecuadamente cubrir contenido y diferenciar los distintos niveles de dominio del lenguaje de los estudiantes.</p>	<p>obtener la certificación</p>
<p>2.5 Apoyos para estudiantes con discapacidades (SWD, por sus siglas en inglés):</p> <p>El compromiso doble del Administrador judicial Zrike: ofrecer instrucción de alta calidad para SWD en el entorno menos limitante posible, en concordancia con los IEP individuales de los estudiantes y, por otro lado, garantizar que los SWD reciban las mismas oportunidades (educativas, sociales, etc.) y acceso que sus compañeros sin discapacidades. La escuela Morgan creará un entorno inclusivo para todos los estudiantes, que permitirá que SWD participen en todas las actividades de su grado con sus compañeros de clase, en el programa de educación general, en la mayor medida posible tal como ha sido identificado en el Programa de Educación Individualizado (IEP, por sus siglas en inglés) de cada estudiante. El personal (educadores generales, educadores especiales, proveedores de servicios relacionados, maestros especializados, ayudantes de maestros o “paraprofesionales”, etc.) colaborará para prestar servicios e instrucción de alta calidad a SWD, incorporando todos los aspectos de los IEP de los estudiantes.</p> <p>La escuela Morgan analizará, revisará y/o desarrollará políticas, prácticas y procedimientos para cumplir plenamente con las regulaciones estatales y federales en cuanto a la educación especial. En cuanto a un entorno más limitante para estudiantes, la escuela se asegurará de que se cumpla con los</p>	

<p>requerimientos para el desarrollo y proceso en equipo de un IEP (603.CMR 28.05) y las Opciones de colocación de servicios (603 CMR 28.06).</p> <p>Para garantizar la calidad de servicios y apoyos para SWD, el Administrador judicial Zrike contratará y apoyará a los maestros, ayudantes u otros especialistas con licencias para trabajar con estudiantes con discapacidades necesarios, en pos del cumplimiento de los planes IEP y/o 504. La prestación del proceso de Equipos de educación especial será dirigida por un profesional en educación especial acreditado.</p> <p>El Comisionado identificará las estrategias y recursos específicos que se emplearán para estudiantes de Morgan con necesidades especiales y describirá cómo dichas estrategias y recursos serán implementados durante el plan de cambios favorables, para abordar la brecha en cuanto al logro académico entre estos estudiantes.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha progresado en lo que a esta estrategia concierne, pero queda trabajo por hacer. El equipo directivo de Morgan está trabajando estrechamente con el distrito. Han perfeccionado y fortalecido los protocolos y procedimientos en el sistema de referidos, así como los procesos del Equipo de apoyo estudiantil que trabaja en pos de abordar las necesidades de educación general de los estudiantes. Todos los estudiantes con discapacidades reciben instrucción de alta calidad en concordancia con su IEP. La retención de maestros de estudiantes con discapacidades y un Líder del equipo de evaluación dedicado a la escuela Morgan es un área que pudiera mejorarse. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan trabajará en pos de estabilizar el personal de estudiantes con discapacidades y desarrollar los sistemas establecidos para garantizar que los estudiantes estén colocados en los entornos menos limitantes posibles después de agotar todos los otros caminos y de que reciban instrucción de alta calidad en las asignaturas principales.</p>	
<p>2.6 Asignación colectiva de recursos según los estándares: Los equipos de maestros trabajarán con asesores para desentrañar el Marco Curricular de Massachusetts, con el objetivo de alinear los recursos curriculares (cuando sea posible, de forma interdisciplinaria), estrategias docentes (enfocadas en estrategias SEI) y las evaluaciones de esos estándares. Las lecciones interdisciplinarias impulsarán a los estudiantes hacia la concientización de temas cívicos y sociales en sus estudios de STEM, ELA y matemáticas. Los temas de actividades e iniciativas escolares pueden estimular la aplicación de los conocimientos adquiridos y desarrollar un sentido de autonomía y responsabilidad de acción social.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan alineó los recursos curriculares (Reach for Reading, Math in Focus, Envisions, Glencoe,</p>	<p>Administrador judicial Zrike, directores, asesores</p>

<p>Stemscores, Expeditionary Learning) al Marco Curricular de Massachusetts. Implementó además evaluaciones en base a estándares (ANet, STAR de lectura y matemáticas, STEM Challenges, evaluaciones de unidad) para determinar esos estándares. Mientras el equipo directivo de Morgan ha comenzado el proceso de desentrañar el Marco Curricular de Massachusetts para el entendimiento y la utilización de recursos, este trabajo aún no se ha desarrollado en plenitud. En los próximos años, seguirán liderando e implementando este trabajo profesional para cumplir mejor las necesidades de docencia de los estudiantes de Morgan.</p>	
<p>2.7 Reuniones trimestrales de análisis de datos y planificación: El equipo directivo de la escuela (líderes de la escuela) y los asesores trabajarán en equipo para emplear datos del currículo diario y evaluaciones de habilidades, así como evaluaciones trimestrales de referencia, para monitorear el progreso estudiantil en relación con los estándares, planificar estrategias y clases para cada grado y determinar necesidades y planes de intervención por niveles y tutoría.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> La escuela Morgan ha desarrollado una estructura para reuniones semanales de planificación, con el fin de cumplir las necesidades del personal y monitorear el progreso de los estudiantes (Analyze ANet, STAR, datos de intervención y realizar ajustes de agrupación de estudiantes y de docencia en base a los resultados). En los próximos años, la escuela Morgan seguirá desarrollando esta estructura para perfeccionar, ampliar y adaptar estos sistemas para cumplir las necesidades profesionales de docencia en el caso de maestros y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Líderes de la escuela, asesores</p>
<p>2.8 Ciclos frecuentes de evaluación formativa y retroalimentación, incluyendo análisis de datos y reuniones de planificación semanales: Tal como se ha expuesto en la estrategia 1.3, desde el comienzo de la escuela, los líderes y asesores trabajarán con equipos de maestros para implementar ciclos frecuentes de evaluaciones formativas y retroalimentación de estudiantes. Los equipos de maestros se reunirán todas las semanas para monitorear el progreso de los estudiantes y planificar las estrategias adecuadas para abordar necesidades de aprendizaje en estudiantes, incluyendo estudiantes de ELL. Los datos formativos respecto al progreso de estudiantes de ELL será triangulada con los resultados del Segundo año de ACCESS). Estas reuniones también se emplearán para identificar áreas de desarrollo profesional necesarias para maestros y equipos de maestros (por ej., ciertas prácticas SEI, instrucción diferenciada, prácticas de contenido).</p> <p><u>Actualización 2017:</u> La escuela Morgan ha desarrollado una estructura para reuniones semanales de planificación, para cumplir las necesidades del personal y monitorear el progreso de los estudiantes, que incluye conversaciones específicas en torno a los estudiantes EL. Los resultados de ACCESS se emplean junto a ejemplos de trabajos y datos recolectados en visitas a aulas empleando SEI SmartCard. En los próximos años, Morgan</p>	<p>Líderes de la escuela, asesores, maestros, maestros jefes</p>

<p>seguirá desarrollando esta estructura para perfeccionar, ampliar y adaptar estos sistemas, de forma tal que cumplan con las necesidades de aprendizaje profesional de los maestros y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, incluyendo EL.</p>	
<p>2.9 Observación y retroalimentación continuas: Los directores y asesores observarán regularmente a los maestros y proveerán una retroalimentación que tenga en cuenta la incidencia de la práctica docente en el progreso de los estudiantes. Además, las observaciones formales quedarán enmarcadas en lo que respecta la matriz de práctica docente eficaz ESE, así como herramientas de observación del educador y herramientas de SEI. El equipo directivo, los maestros jefes y los asesores de ELA y matemáticas fomentarán y coordinarán rutinas para la observación de colegas y la examinación en grupo y reflexión sobre la práctica docente en todas las áreas de contenido. (Ver Estrategias 1.2, 1.5 y 1.6.) Esta atención en grupo respecto a la práctica permitirá que los líderes de la escuela y los maestros se enfoquen en las áreas de apoyo necesarias para maestros y equipos de maestros (por ej., prácticas específicas de SEI, instrucción diferenciada y prácticas específicas de contenido).</p> <p><u>Actualización 2017:</u> La escuela Morgan ha desarrollado un sistema robusto para observar regularmente a sus maestros y ofrecer retroalimentación que tiene en cuenta la incidencia de la práctica docente en el progreso de los estudiantes. Este ha incluido todos los elementos de la Evaluación de educadores de Massachusetts, protocolos de retroalimentación desarrollados por Holyoke y observación de colegas. En los años futuros, la escuela seguirá perfeccionando y mejorando estos sistemas para desarrollar el liderazgo del cuerpo docente, mantener al personal contratado y acelerar el desempeño estudiantil.</p>	<p>Directores, asesores, líderes de la escuela, maestros jefes</p>
<p>2.9 Implementación de sistemas de datos en tiempo real: El equipo directivo de Morgan y HPS utilizarán el proveedor de análisis y gestión de datos para dar seguimiento a datos correlativos diariamente y evaluar y optimizar estrategias de intervención.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El desarrollo del sistema de análisis de datos ha sido iterativo en estos tres años. Sin embargo, la escuela Morgan ha desarrollado un sistema para proporcionar datos con el fin de evaluar y perfeccionar estrategias docentes y de intervención. En el futuro, el equipo directivo de Morgan seguirá perfeccionando y mejorando los sistemas de gestión de datos que ofrecen información puntual y apropiada para que maestros la empleen en la planificación de clases.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>2.10 Más tiempo para el aprendizaje estudiantil y la planificación y el desarrollo profesional: El día escolar se extenderá para abarcar 7 horas y 5 minutos para todos los estudiantes. Este tiempo adicional se designará a las materias académicas principales, ofrecerá oportunidades para intervenciones</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>

<p>dirigidas y abrirá oportunidades para el desarrollo de los maestros y el análisis de datos y la planificación. El calendario principal será modificado para incluir planificación regular, análisis de datos y tiempo de preparación. También expandiremos el año de trabajo para los maestros, añadiendo hasta 20 días para desarrollo profesional (descrito en el 1^{er} Área de prioridad) y planificación. La duración del año de trabajo de los maestros será de hasta 210 días y la jornada laboral de los maestros será de 8.5 horas. Durante el curso del año escolar, los maestros participarán en hasta 5 días de planificación y desarrollo profesional. Estos días de desarrollo profesional permitirán a los educadores de Morgan a unirse en el aprendizaje y la renovación profesional, para juntos construir un modelo de aprendizaje y enseñanza.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha implementado la extensión de los horarios tal como fue previsto y la emplea para el aprendizaje profesional y para desarrollar un modelo de enseñanza de alta calidad. El horario y uso del tiempo ha sido un proceso iterativo, ajustando el desarrollo del personal cada mañana de 30 a 45 minutos. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá aprovechando el horario ampliado según sea necesario para implementar las mejoras que requiera la escuela.</p>	
<p>2.11 Recursos para la instrucción escalonada, con el fin de mejorar y ampliar los apoyos en aulas: La escuela Morgan ofrecerá e implementará una serie de apoyos y/o intervenciones suplementarias (incluyendo actividades de enriquecimiento) y servicios adicionales para cumplir las necesidades individuales de los estudiantes, para garantizar la participación absoluta de todo estudiante en actividades dentro de la clase. Nuestro planteamiento incluirá Respuesta a intervención (RTI, por sus siglas en inglés), un marco de prevención caracterizado por el uso continuo de evaluaciones acumulativas y formativas formales e informales del progreso de los estudiantes, relacionadas a niveles, desempeño académico “adecuado” y apoyos de comportamiento y/o intervenciones o actividades de enriquecimiento. Utilizaremos datos académicos y de conducta para monitorear el progreso estudiantil, ofrecer apoyos empíricos y/o intervenciones, y ajustar o modificar dichos apoyos y/o intervenciones según sea necesario, en dependencia del progreso estudiantil.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha desarrollado un sistema para mejorar y ampliar el apoyo en las aulas. Esto ha incluido un sistema escalonado de apoyo de conducta, intervenciones académicas en continuo mejoramiento, el desarrollo de un eficaz equipo de apoyo para estudiantes (SST, por sus siglas en inglés) y el desarrollo de actividades por parte del personal de Morgan. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan y su personal seguirán mejorando y ampliando los apoyos en las aulas.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>

<p>2.12 Programa de pre-kinder: El Comisionado y el administrador judicial deberán tomar los pasos necesarios para incluir un programa de Pre-K (jardín de infancia) en la escuela Morgan para el otoño de 2014. A partir de las recomendaciones de LSG, utilizaremos autonomías propias del Nivel 5, pendiente de la identificación de un espacio adecuado, para establecer un programa de Pre-K en la escuela que comience en el otoño de 2014. Como parte del desarrollo del programa, pediremos la opinión de distintas partes interesadas.</p> <p>Tener un programa de Pre-K en la escuela Morgan abordará varios retos educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite que los estudiantes que no hubiesen tenido la oportunidad de hacerlo asistan a un programa de Pre-K, ofreciéndolo en la cercanía de la mayoría de las familias de la escuela Morgan • Fomenta la adquisición del idioma en edades tempranas, para ELL • Da lugar a constancia en cuanto a contenido y prácticas docentes en todos los grados • Permite una conexión temprana y comunicación abierta con familias de estudiantes de Morgan • Acelera la aptitud de los estudiantes para el preescolar, ofreciendo una escuela accesible a la que asistir durante la etapa de pre-kinder <p>Como parte del programa de difusión de Pre-K entre familias, incluiremos el énfasis en la asistencia, para que los estudiantes puedan beneficiarse al máximo del programa.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> Un aula de pre-kinder abrió en la escuela Morgan durante el otoño de 2014 y ha continuado por los tres años. Adicionalmente, dos aulas más de pre-K han sido añadidas; una en SY 15-16 y la segunda en SY 16-17. Actualmente hay aproximadamente 56 matriculados, lo cual aumenta el acceso a educación de calidad durante la etapa de Pre-K para las familias de Morgan, mejora la preparación para la asistencia a preescolar (Kinder) y constituye una forma alternativa de diálogo con las familias. La asistencia es un área que puede mejorarse bastante; actualmente la tasa de asistencia en Pre-K es del 88%. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan buscará oportunidades para ampliar y mejorar el acceso a educación de Pre-K de alta calidad y trabajar con las familias para enfatizar la importancia de la asistencia diaria con el fin de mejorar esos resultados.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>2.13 Recursos de enriquecimiento: El Administrador judicial Zrike identificará y coordinará recursos enriquecedores que pueden ir desde tutores en la escuela hasta actividades en la comunidad. La escuela Morgan trabajará con proveedores asociados para coordinar la oferta, priorizando aquellos socios que puedan ofrecer recursos relacionados a STEM.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> Los estudiantes de Morgan han participado en una</p>	

<p>serie de actividades enriquecedoras en los últimos tres años. Entre ellas están: tutoría, cocina, artes y manualidades, codificación, juegos de mesa, deportes y movimiento, Legos y teatro interactivo. Estas actividades han sido suministradas, en parte, por afiliados, pero principalmente han sido provistas por el personal de Morgan, como parte de un bloque semanal dedicado al enriquecimiento. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá analizando y perfeccionando la oferta de enriquecimiento, teniendo en cuenta las sugerencias de los estudiantes y sus familias. Adicionalmente, se procurarán socios comunitarios adecuados con prioridades similares, para asistir en la oferta de dichas actividades.</p>	
--	--

Hitos de implementación de la 2^{da} Área de prioridad:

- Como resultado de la implementación de estructuras de planificación, ciclos de datos e intervención dirigida, sobre la base de estándares, y un equipo eficaz de apoyo a los estudiantes (SST), todos los estudiantes (incluyendo aquellos que asisten a Pre-K, EL y SWD) progresarán y alcanzarán los niveles exigidos por sus respectivos grados.
- Los estudiantes de 1^{er} a 8^{vo} grados demostrarán un mayor crecimiento en matemáticas en la evaluación STAR (administrada en octubre (comienzo del año escolar o BOY, por sus siglas en inglés), enero (a mitad del año escolar o MOY, por sus siglas en inglés) y junio (a finales del año escolar o EOY, por sus siglas en inglés)). El 50% de todos los estudiantes de Morgan demostrarán un crecimiento de al menos 50% de BOY a MOY; el 75% de todos los estudiantes de Morgan demostrará un crecimiento de al menos 50% de MOY a EOY.
- Los estudiantes de preescolar (K) a 9^{no} grados demostrarán un mayor crecimiento en ELA en la evaluación STAR (administrada en octubre (BOY), enero (MOY) y junio (EOY)). El 50% de todos los estudiantes de Morgan demostrará al menos un crecimiento del 50% de BOY a MOY; 75% de todos los estudiantes de Morgan demostrarán al menos un crecimiento del 50% de MOY a EOY.
- Los estudiantes de 1^{er} a 8^{vo} grados demostrarán un mayor nivel de dominio en matemáticas en la evaluación STAR que se presenta tres veces al año. Para enero (la evaluación de MOY), el porcentaje de los estudiantes dentro de los niveles esperados o por encima de estos en cada grado, aumentará en un 15% en comparación con la evaluación de referencia (BOY). Para junio (evaluación de EOY), el porcentaje de los estudiantes dentro de los niveles esperados o por encima de estos en cada grado aumentará en un 20% en comparación con la evaluación de MOY.
- Los estudiantes de preescolar a 8^{vo} grados demostrarán un mayor nivel de dominio de ELA en las evaluaciones STAR administradas tres veces al año. Para enero (evaluación de MOY), el porcentaje de estudiantes dentro de los niveles esperados o por encima de estos en cada grado, aumentará en 15 puntos porcentuales, en comparación con la evaluación de referencia (BOY). Para junio (evaluación de EOY), el porcentaje de estudiantes dentro de los niveles esperados o por encima de estos en cada grado, aumentará en 20 puntos porcentuales, en comparación con la evaluación MOY.
- En un intento por mejorar la asistencia diaria a Pre-K, la escuela implementará estrategias para alcanzar un 92% de asistencia diaria. El seguimiento de estos datos comenzará el 1^{ro} de octubre de 2017, para permitir las matrículas finales durante el mes de septiembre. Las cifras de asistencia para estudiantes de Pre-K serán reportadas sobre una base trimestral.

3^{er} Área de prioridad a mejorar: caminos personalizados

Cada estudiante es singular; por tanto, procuramos abordar sus distintas necesidades de manera holística. Los estudiantes participan en el aprendizaje de temas relevantes y significativos, dirigido a sus necesidades e intereses, y estos tienen múltiples oportunidades de alcanzar el éxito. Los estudiantes tienen un enfoque personalizado en cuanto a su educación, lo cual les da la oportunidad de graduarse con credenciales adicionales, que pueden ser de provecho en sus opciones universitarias y de formación profesional. Estamos dedicados a fomentar el logro y la participación de los estudiantes de Morgan en las áreas de lectoescritura y de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). Expondremos a los estudiantes a una amplia variedad de enseñanza y recursos en las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, enfocándonos en un entorno de aprendizaje basado en proyectos. Aumentaremos tanto el tiempo dedicado al rigor académico, como el tiempo dedicado a la instrucción de STEM. Con el fin de suplementar estrategias STEM, prestaremos atención especial al área de contenido de lectoescritura, apoyando así, simultáneamente, a ELA y STEM. Desarrollaremos altas expectativas para el logro estudiantil en la cultura de la escuela y de la clase, para crear caminos definitivos hacia la educación superior y el éxito profesional. Lo lograremos mediante la enseñanza en las aulas y también mediante la integración de alianzas estables con negocios locales, organizaciones que se enfocan en STEM e instituciones de educación superior.

Fundamentos para identificar el 3^{er} Área como una prioridad

Consideramos que los caminos personalizados, en particular aquellos con un particular énfasis en STEM, tendrán resultados positivos para los estudiantes, en cuanto a su preparación futura para el éxito universitario y profesional. Los estudiantes tendrán mejores oportunidades mediante un bloque de enriquecimiento, para explorar también sus propios intereses.

Primero, las matemáticas son la base de la capacidad analítica de orden superior y es un componente fundamental para la preparación universitaria y carreras tecnológicas. Las ciencias proporcionan tanto los métodos para resolver problemas, como los conocimientos principales necesarios en nuestra sociedad del siglo XXI. Una comprensión sólida de matemáticas y ciencias es fundamental para ser un miembro activo de nuestra sociedad, comprender presupuestos, usar herramientas tecnológicas y percibir la importante función que tiene la ciencia y la tecnología en nuestra sociedad.

Segundo, una educación STEM prepara al estudiante para su futura participación en una fuerza de trabajo STEM. Aunque no es la única razón por la que los estudiantes deberían aprender los campos de STEM, la preparación para el desarrollo profesional es un resultado muy positivo. Según el Departamento de Comercio de EE. UU., el crecimiento de los empleos relacionados a los campos de STEM en los últimos 10 años fue tres veces mayor que el de los campos no relacionados a STEM. Lo que es más, 8 de cada 10 carreras universitarias vinculadas a los mayores ingresos anuales en promedio son en la ingeniería. Al suscitar el interés de los estudiantes en los campos STEM en una edad temprana y dándoles una educación STEM, podrán perseguir oportunidades relacionadas a esos campos en la universidad y en su educación postsecundaria.

Holyoke y las comunidades adyacentes cuentan con recursos de negocios, organizaciones y

universidades que pueden considerarse factores positivos a favor de la educación de los estudiantes de Morgan. Estos recursos unirán a la comunidad, incluyendo las familias de Morgan a la escuela y ofrecerán oportunidades adicionales curriculares y extracurriculares para nuestros estudiantes.

Para más información acerca de los retos abordados por el 3^{er} Área de prioridad, por favor diríjase al Plan de cambios favorables del 18 de abril de 2014 en las páginas 17-18:
<http://www.mass.gov/edu/docs/ese/accountability/turnaround/level-5-schools/morgan-final-plan-modified-bese.pdf>.

Estrategias para alcanzar los objetivos del 3^{er} Área de prioridad

Estrategia clave	Responsable
<p>3.1 Aumento de la enseñanza STEM para estudiantes de Morgan: Aunque mantendremos el enfoque actual de la escuela Morgan en la lectoescritura y las matemáticas, aumentaremos la enseñanza de ciencias para mayor frecuencia y oportunidades que lo establecido. Implementaremos un enfoque de aprendizaje en base a proyectos, siempre que sea adecuado.</p> <p>También aprovecharemos las alianzas formadas para la Academia STEM, con el objetivo de desarrollar excursiones y otros tipos de exposición STEM para los estudiantes más pequeños. Expondremos a los estudiantes a la tecnología desde temprano, integrándola en tantas asignaturas como sea apropiado. Alinearemos los recursos en matemáticas y ciencias para que estos correspondan a las tareas docentes y los estudiantes. (Ver 4^{ta} Área de prioridad para más detalles.)</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha aumentado el tiempo y la calidad de las tareas de ciencias en las que participan los estudiantes de Morgan. Esto ha incluido el desarrollo de un horario de preescolar a 8^{vo} grados, que ha expandido el tiempo instructivo dedicado a las ciencias para todos los grados, el desarrollo de retos STEM en todos los grados, alineación del currículo al marco MA-NGSS y algunos programas y asociaciones STEM que están surgiendo. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá reflexionando y perfeccionando la enseñanza STEM aumentando el bloque de ciencias en la escuela intermedia, aumentando los recursos de investigación que ayudarán a mejorar la instrucción de ciencias e identificando alianzas y oportunidades fuera del aula que puedan enriquecer las actividades de STEM y ciencias.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, Principal</p>
<p>3.3 Fomentar STEM de alta calidad en todos los grados: Para garantizar el éxito de la enseñanza STEM, contrataremos a un jefe docente que garantizará suficientes conocimientos y recursos están siendo dedicados para alcanzar los objetivos. Reclutaremos, mantendremos y desarrollaremos maestros de gran calibre, que traigan conocimientos profundos en las áreas de STEM. (Ver 1^{er} Área de prioridad.)</p> <p>El director de STEM trabajará en conjunto con la facultad en las aulas, para transcribir modelos docentes y recursos hacia la práctica diaria. Este asesor planificará junto a individuos y equipos de grados, co-enseñará, observará y ofrecerá retroalimentación crítica. También cultivará y apoyará rutinas para la evaluación en grupo continua del aprendizaje estudiantil y para la planificación colaborativa de enseñanza. Habrá una retroalimentación y observación continuas de todos los maestros STEM. (Ver 1^{er} Área de prioridad para una comprensión total del desarrollo de los maestros y estrategias de apoyo que serán implementadas.)</p>	<p>Administrador judicial Zrike, director, director de STEM</p>

<p>Llevaremos a cabo desarrollo profesional STEM para maestros, incluyendo entrenamiento en base a proyectos y desarrollo profesional durante el año escolar, mediante recursos locales.</p> <p>Actualización 2017: Se ha visto un cierto progreso en esta área bajo el liderazgo del director de STEM y los líderes emergentes de ILT. Un asesor de matemáticas dedicado se unió al personal en SY 16-17 y está liderando el trabajo de matemáticas. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá desarrollando y profundizando los conocimientos, conceptos y modelos docentes de STEM.</p>	
<p>3.4 Oportunidades extracurriculares robustas para los estudiantes, en parte mediante alianzas con negocios, organizaciones e instituciones de educación superior locales: Construiremos relaciones con negocios y organizaciones locales de ingeniería/tecnología, pidiéndoles crear proyectos con maestros para nuestros estudiantes, permitiendo a los estudiantes ver los negocios durante excursiones y más. Creemos que traer recursos comunitarios a la escuela aumentará considerablemente la participación y el aprendizaje de los estudiantes en torno a STEM.</p> <p>Desarrollaremos actividades y clubes extracurriculares que estén enfocados en STEM, como un club de robótica o ciencias de computación. Estos les darán a los estudiantes la oportunidad de perseguir un interés y aprender fuera del aula, y constituyen una forma productiva de pasar tiempo en la escuela después de clases.</p> <p>Nos asociaremos a instituciones locales de educación superior, incluyendo departamentos relacionados a las materias STEM. Aunque reconocemos que los estudiantes de Morgan están a varios años de su entrada en la universidad, creemos que al exponerlos a oportunidades educativas superiores desde una edad temprana les beneficiará. Además, las universidades tienen muchos recursos STEM que han expresado interés en traerlos a la escuela Morgan. El administrador judicial tendrá en cuenta las estrategias de alianzas, como el modelo que ha sido creado entre Dean Tech, el centro Massachusetts Green High Performance Computing Center, y Holyoke Community College. Si se llega a un acuerdo con HPS, algunos de estos o todos podrían abrirse a estudiantes fuera de la escuela Morgan, en dependencia de la demanda y los recursos.</p> <p>Actualización 2017: Hay margen para y necesidad de mejorar esta área. Sin embargo, se ha visto cierto progreso. Por ejemplo, los estudiantes de Morgan han participado en un programa de codificación durante dos años en 7^{mo} y 8^{vo} grados. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá trabajando con el administrador judicial para enfocarse y desarrollar oportunidades extracurriculares para estudiantes, que mejoren y enriquezcan sus experiencias de STEM.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, director</p>

<p>3.5 Intercambio de conocimientos y recursos STEM con HPS: Esperamos compartir conocimientos y recursos con otras escuelas del distrito. Esto podría darse ayudando a los líderes a pensar en implementar aprendizaje basado en proyectos, integrando tecnología o ampliando alianzas para colaborar con más escuelas. El administrador judicial trabajará con Holyoke High School y Dean Vocational Technical High School para garantizar que se mantenga la trayectoria positiva de los estudiantes de Morgan en cuanto a STEM hasta que se gradúen de 8^{vo} grado. Esperaremos aprender de robustas prácticas STEM dondequiera que estas estén aplicadas, ya sea localmente en Holyoke, en la mancomunidad o en todo el país.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> En SY15, los estudiantes de escuela intermedia de Morgan participaron en los laboratorios de ciencias en Dean Tech, como parte de un plan potencial para asociaciones y caminos continuos y progresivos. Esta oportunidad no continuó después de este curso escolar. Sin embargo, la escuela ha tenido oportunidades de compartir sus nuevas prácticas STEM informalmente con el distrito y líderes escolares, como parte de la estructura de reuniones y aprendizaje profesional. En los próximos años y en conjunción con el trabajo de intervención de las Escuelas Públicas de Holyoke, el equipo directivo de Morgan buscará más oportunidades para el aprendizaje profesional compartido en esta área.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
--	---

Hitos de implementación del 3^{er} Área de prioridad:

- Al final del 1^{er} trimestre, el 30% de todos los estudiantes de preescolar hasta 5^{to} grado tendrán el dominio esperado en los retos STEM mensuales. Seguido por el 60% para finales del 2^{do} trimestre; 75% para finales del 3^{er} trimestre; 100% para junio 2018. El progreso de este hito será reportado sobre una base trimestral.
- Al final del 1^{er} trimestre, el 80% de los estudiantes en los grados 6-8 demostrarán dominio del Marco de Ciencias y Tecnología/Ingeniería de Massachusetts 2016, como se presenta en el puntaje de la escala de dominio en Geociencias. Seguido por el 80% de dominio en Ciencias Físicas en el 2^{do} trimestre; 80% de dominio en Geociencias en el 3^{er} trimestre, 80% de dominio en Tecnología e Ingeniería en el 4^{to} trimestre. El progreso de este hito será reportado sobre una base trimestral.

4^{to} Área de prioridad a mejorar: Participación de estudiantes, familias y la comunidad

Según ha sido recomendado por el Grupo local de partes interesadas, tenemos el objetivo de estimular la participación de familias de estudiantes y la comunidad de Holyoke de manera más amplia para crear un puente entre el conocimiento cultural y los recursos que las familias y comunidades han acumulado con el paso del tiempo, y los conocimientos académicos formales, las destrezas y las prácticas que los estudiantes deben aprender en la escuela. Hay muchas oportunidades disponibles actualmente para familias de Morgan, pero esperamos desarrollar estrategias de difusión dirigidas a las familias, que estimularán su participación como socios en pos del éxito académicos de los estudiantes.

Fundamentos para identificar la 4^{ta} Área de prioridad

La escuela Morgan alcanzará el éxito si esta forja alianzas robustas con familias partes interesadas de la comunidad y organizaciones educativas de mucho éxito, con el objetivo de traer cambios sistemáticos y sustentables en el nivel de la escuela. Creemos que hay recursos ricos en las familias y en la comunidad que pueden movilizarse para contribuir al logro estudiantil. Como lo sugirió el Grupo local de partes interesadas, deseamos seguir priorizando las necesidades de difusión en la comunidad, para que la participación de los padres se vea como algo esencial e inestimable en el bienestar y el desarrollo académico de los estudiantes de Morgan.

Para más información acerca de los retos abordados por la 4^{ta} Área de prioridad, por favor diríjase al Plan de cambios favorables del 18 de abril de 2014 en las páginas 30-31:

<http://www.mass.gov/edu/docs/ese/accountability/turnaround/level-5-schools/morgan-final-plan-modified-bese.pdf>.

Estrategias para alcanzar los objetivos de la 4^{ta} Área de prioridad

Estrategia clave	Responsable
<p>4.1 Consejo del plantel escolar y Comité asesor de padres para ELL: En concordancia con la ley de Massachusetts, la escuela Morgan establecerá un Consejo del plantel escolar (School Site Council o SSC, por sus siglas en inglés) compuesto tanto por familias como por personal de la escuela, para asesorar al equipo directivo de la escuela. Específicamente, el SSC asesorará a los líderes escolares con respecto al desarrollo de asociaciones comunitarias y programación para familias y también participará en la evaluación de los sistemas de apoyo a los estudiantes, en particular en el área de ELL. El SSC también ayudará a lanzar un PAC para cultivar el liderazgo entre padres, con respecto a las necesidades de ELL. Mediante PAC, la escuela Morgan reclutará y desarrollará padres líderes que jueguen un papel activo y desarrollen una serie de iniciativas escolares y comunitarias.</p> <p>Actualización 2017: El equipo directivo de la escuela Morgan ha creado un Consejo del plantel escolar y un Comité asesor de padres para EL. Este grupo se reúne con el director mensualmente para discutir alianzas comunitarias, eventos de la escuela, programación para familias con un énfasis en aumentar la participación familiar de todos los estudiantes, incluyendo, pero sin limitarse a estudiantes con discapacidades (abordado más abajo) y estudiantes que aprenden el idioma inglés. Un resultado que no fue programado ha sido el desarrollo del grupo Padres que marcan la diferencia (Parents Making A Difference o PMAD, por sus siglas en inglés), que planifican activamente actividades mensuales de participación comunitaria en la escuela, con el Coordinador de participación de familias. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá mejorando y perfeccionando las estructuras que incluyen a las familias y dándoles una voz en actividades para la comunidad y para familias, en conexión con la escuela y sus estudiantes.</p>	Administrador judicial Zrike, director
<p>4.2 Compromiso con las familias de Morgan: El compromiso actual de la escuela para con la integración de las aspiraciones y valores de las familias, junto con la misión y los objetivos de la escuela es un recurso a partir del cual nos regimos. En el verano de 2014, abordaremos a las familias para iniciar conversaciones en torno a sus intereses, necesidades y aspiraciones, así como la misión y los objetivos de la propia escuela. Estas conversaciones tomarán lugar en hogares, centros de trabajo y escuelas, o dondequiera que las familias estén. También estableceremos un Centro de bienvenida, un espacio en la escuela diseñados para el aprendizaje de adultos y de la familia; conversaciones entre el cuerpo docente y las familias en torno al progreso estudiantil (además de dos conferencias formales por año); y actividades que vayan desde noches de matemáticas/ciencias/literatura, hasta programas de aprendizaje socioemocional, clases facilitadas por padres o alianzas comunitarias y el personal de la escuela. Estableceremos una cultura de visitas al hogar en la escuela Morgan, con la visita de maestros a hogares de sus estudiantes</p>	Administrador judicial Zrike, Coordinador de acceso y participación de familias, Promotor escolar de familias

frecuentemente durante el año escolar, para desarrollar relaciones, aprender sobre las familias y sus preguntas y para actualizar a las familias en cuanto al trabajo y progreso de sus estudiantes en la escuela.

Contrataremos a un Coordinador de acceso y participación familiar para que supervise este trabajo. Esta persona será bilingüe e idealmente de la comunidad. Nos aseguraremos de que nuestros estudiantes y líderes establezcan y mantengan relaciones de cooperación con las familias para optimizar la enseñanza y el aprendizaje estudiantil.

Consejo del plantel escolar y Comité asesor para estudiantes con necesidades de aprendizaje excepcionales: El Consejo del plantel escolar que fue descrito en la estrategia previa también ayudará a lanzar un Comité asesor para estudiantes con necesidades de aprendizaje excepcionales. Este comité estará compuesto principalmente de padres de estudiantes con discapacidades y pueden incluir otros padres de la escuela, representantes de organizaciones que ofrecen servicios a estudiantes con necesidades especiales, maestros y otras partes interesadas. Los deberes de este comité incluirán, pero no se limitarán a: trabajar constantemente con el equipo administrativo de Morgan, para garantizar una educación de alta calidad para estudiantes con discapacidades; ofrecer sugerencias y retroalimentación a los administradores y maestros respecto a estrategias educativas específicas y apoyos para estudiantes con discapacidades; servir como intermediario para familias de niños con necesidades especiales respecto a otros comités de la escuela Morgan y del distrito. Este comité complementará y trabajará en coordinación con el Consejo asesor educativo de padres (SEPAC, por sus siglas en inglés) del distrito, defendiendo las necesidades particulares de los estudiantes de Morgan.

Actualización 2017: El equipo directivo de Morgan ha establecido y desarrollado las estrategias y estructuras de participación familiar presentadas en esta sección. Abrieron un Centro de bienvenida en el primer año y continúan usándolo para reuniones de familias y cursos de educación para adultos. Hay una Coordinadora de acceso y participación de familias (FAEC, por sus siglas en inglés) que es bilingüe y bien conocida y conectada dentro de la comunidad de Morgan. Ella supervisa este trabajo y continúa liderando las optimizaciones. En el primer año, el equipo directivo de Morgan organizó la Caminata del éxito (Walk for Success) en el otoño, así como una actividad de difusión en los hogares de las familias. Esto evolucionó en el segundo y tercer año para convertirse en un sistema de periódicas visitas a los hogares de las familias por parte del personal de Morgan. Llevan a cabo las visitas durante el curso escolar, para discutir el progreso y desarrollar relaciones que apoyen el trabajo de la escuela. Cada maestro de la escuela hace al menos 12 visitas por año; muchos hacen más. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá priorizando este importante trabajo y perfeccionando las estructuras que permiten que su personal se conecte con los estudiantes y

<p>sus familias fuera de la escuela.</p>	
<p>4.3 Creación/dinamización de otras alianzas comunitarias importantes: Profundizaremos las relaciones existentes y cultivaremos nuevas alianzas con negocios, organizaciones de la comunidad e instituciones de educación postsecundaria locales que ofrezcan conocimientos y otros recursos para apoyar a la escuela Morgan en una serie de áreas, incluyendo (sin limitarse a):</p> <ul style="list-style-type: none"> • matemáticas, ciencias y lectoescritura (tutoría y enriquecimiento dentro y fuera de las aulas), • salud infantil y adolescente (física y mental), incluyendo prevención de abuso de drogas, • prevención de violencia, • programación después del horario escolar, • gestión de comportamiento o consultas de clima/cultura conductual, • participación familiar, • estímulo de estudiantes para desarrollar concientización, autosuficiencia y un sentido de orgullo respecto a su éxito académico y personal <p>Contrataremos a un Coordinador de alianzas comunitarias en el primer año, quien trabajará para reclutar nuevos socios, aprobar socios existentes y alinear las alianzas a los objetivos del plan de cambios favorables. Esta persona, idealmente, ya tendrá conexiones y contactos establecidos con organizaciones aliadas de Holyoke y Massachusetts. Después del primer año, esta función se completará mediante los líderes de la escuela y la participación existente de familias y la comunidad.</p> <p>Los secretariados de salud y servicios humanos, trabajo y desarrollo de la fuerza laboral y seguridad pública coordinarán con el secretariado de educación y el comisionado, respecto a la implementación del plan de cambios favorables según sea necesario y, de ser asignados, apoyarán en lo razonable la implementación en concordancia con las exigencias de leyes estatales y federales.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha desarrollado relaciones y alianzas vitales con negocios, organizaciones comunitarias e instituciones de educación superior locales para apoyar el trabajo de la escuela y las necesidades del cuerpo estudiantil. Estas incluyen: South Holyoke Neighborhood Initiative, Holyoke Community College, UMass, River Valley Counseling, Gandara Counseling Center, Holyoke Health Center Mobile Dental Clinic, Enchanted Circle Theater, KEY Program, MSPCC, Youth Villages. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá empleando el personal actual de participación familiar y comunitaria para aprovechar al máximo estas alianzas y añadir otras relevantes para enriquecer y optimizar el trabajo de la escuela.</p>	<p>Administrador judicial Zrike, Coordinador de acceso y participación de familias, Promotor escolar de familias</p>

<p>4.4 Asociaciones con un programa de intervención de educación temprana: El administrador judicial identificará un programa para ser ofrecido a familias que están ubicadas en la zona de asistencia de la escuela Morgan y tienen un niño de dos o tres años en su hogar. (En su momento, estos estudiantes asistirán al programa de Pre-K de Morgan.) El programa deberá haber mejorado la lectoescritura en las comunidades participantes de Massachusetts. Esta alianza será un primer paso en abordar preocupaciones respecto a la lectoescritura en edad temprana hasta los grados intermedios. Trabajaremos con el Distrito y socios de la comunidad para lograr opciones que aumenten este camino con programaciones formales educativas para estudiantes de Pre-K.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> El equipo directivo de Morgan ha estado asociado con el Programa de padres e hijos en el hogar (Parent-Child Home Program o PCHP, por sus siglas en inglés) en los últimos tres años. Trabajan en una asociación bajo la dirección de la FAEC de la escuela Morgan. PCHP, un modelo comprobado de lectoescritura temprana, crianza y aptitud escolar está dedicado a cerrar la brecha del logro académico proporcionando a familias con desventajas económicas las habilidades y los materiales necesarios para que preparen a sus hijos para la escuela y el éxito en sus vidas. Trabajan junto a las familias de la escuela Morgan con niños de dos y tres años, preparándolos para asistir al Pre-K en Morgan. En los próximos años, el equipo directivo de la escuela seguirá desarrollando esta alianza para garantizar la preparación y el éxito escolar de sus estudiantes futuros.</p>	<p>Administrador judicial Zrike</p>
<p>5.5 Apoyo para nuevos estudiantes: Apoyado por el Comité asesor de padres para ELL y el Coordinador de participación de familias, emplearemos estrategias para estimular la participación de nuevas familias durante el curso escolar. Las estrategias pudieran incluir, pero no se limitarían a: emparejar a nuevos estudiantes con compañeros estudiantes o embajadores de la escuela; un “comité de bienvenida” de personal escolar y padres para presentar las nuevas familias a la escuela Morgan y Holyoke; o proyectos desarrollados por PAC y el Centro de bienvenida, tales como un video de orientación o actividad del Centro de bienvenida.</p> <p><u>Actualización 2017:</u> En asociación con la FAEC de la escuela Morgan, el equipo directivo de la escuela ha desarrollado y perfeccionado sistemas y estructuras de bienvenida y orientación para las nuevas familias y estudiantes. Esto incluye: compañeros/embajadores estudiantes para saludar y acoger a los estudiantes, así como conexiones con FAEC para abordar necesidades de las familias. En los próximos años, el equipo directivo de Morgan seguirá mejorando y perfeccionando estas estructuras en base a las necesidades específicas de las familias y estudiantes que van ingresando a la escuela.</p>	<p>Coordinador de acceso y participación de familias, Comité asesor de padres para ELL</p>

<p>5.6 Servicios integrales: El Comisionado y el Administrador judicial Zrike identificarán los programas específicos de prestación de servicios integrales.</p>	
---	--

<p><u>Actualización 2017:</u> La escuela Morgan ha participado en iniciativas del distrito respecto a servicios integrales, lo cual sigue siendo una prioridad del plan de cambios favorables del distrito de Holyoke.</p>	
---	--

Hitos de implementación de la 4^{ta} Área de prioridad

- El 100% de los miembros del personal completará al menos tres visitas al hogar de los estudiantes por trimestre. El progreso de este hito será reportado sobre una base trimestral.
- Para junio de 2018, 100% del personal/equipos por grado de Morgan crearán y ejecutarán al menos un evento académico para familias por semestre. El progreso de este hito será reportado sobre una base trimestral.
- Para junio de 2018, el 80% de las familias asistirá al menos a un evento académico de la escuela y/o del maestro que reflejará un aumento, en comparación con la participación de 66% en el curso 2016-2017. Para enero de 2018 se espera que al menos un 70% de los padres haya asistido al menos a un evento de la escuela. El progreso de este hito será reportado sobre una base trimestral.

Exigencias reglamentarias	Área(s) de prioridad pertinente(s)
Discrepancias en cuanto a logros en estudiantes con limitaciones en el dominio del inglés, estudiantes con discapacidades y estudiantes de familias con desventajas económicas	1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a
Programas alternativos para el aprendizaje del inglés para estudiantes con un dominio limitado del idioma	1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a
Necesidades de estudiantes y sus familias respecto a servicios sociales y salud, para ayudar a los estudiantes a llegar y mantenerse en la escuela preparados para aprender; pudiera incluir pruebas de abuso de sustancias y salud mental	1 ^a , 4 ^a
Servicios sociales mejorados o ampliados para niños y, según proceda, servicios de orden público en la comunidad escolar, para fomentar un entorno de aprendizaje seguro	1 ^a , 4 ^a
Servicios mejorados de capacitación laboral para estudiantes en la escuela y para sus familias, para dar a los estudiantes y familias oportunidades y destrezas relevantes	3 ^a , 4 ^a
Un plan de financiamiento para la escuela, incluyendo fondos adicionales a ser otorgados por el distrito, la mancomunidad, el gobierno federal u otras fuentes	Apéndice C
Creación de un Comité asesor de padres enfocado en estudiantes que aprenden el idioma inglés (si corresponde)	4 ^a
Un fuerte liderazgo en las escuelas, incluyendo un(a) nuevo(a) director(a) o el(la) director(a) actual, con una trayectoria comprobada de éxito	1 ^a , 3 ^a
Rediseñar el día, la semana o el curso escolar de manera tal que incluya horas adicionales para el aprendizaje de los estudiantes y la colaboración entre maestros	2 ^a

Autorización del Plan de cambios favorables

La renovación del plan de cambios favorables es autorizado por un periodo de tres años. El administrador judicial puede desarrollar componentes adicionales del plan, los cuales tienen que ser autorizados por el Comisionado.

Guía sobre cambios en la política y estrategias para considerar a tenor de la ley estatal

Currículo e instrucción

- ☒ **Ampliar, alterar o reemplazar currículo:** el Comisionado puede ampliar, alterar, o reemplazar las ofertas de currículo y programa de la escuela, incluyendo la implementación de programas de lectoescritura temprana basados en investigaciones, intervenciones adelantadas para quienes tienen dificultades en la lectura y la enseñanza de cursos de ubicación avanzada u otros cursos rigurosos reconocidos nacional o internacionalmente, si la escuela no posee ya tales programas o cursos
- ☒ **Expandir el uso del tiempo:** el Comisionado puede prolongar la jornada escolar o el curso académico de la escuela o ambos
- ☒ **Añadir kinder o pre-kinder:** el Comisionado puede añadir clases de pre-kinder y día completo de preescolar (kinder) en una escuela primaria, si dicha escuela no posee ya tales clases

Administración financiera y de activos

- ☒ **Redistribuir el presupuesto escolar:** el Comisionado puede redistribuir los usos del presupuesto existente de la escuela
- ☒ **Redistribuir presupuesto del distrito:** el Comisionado puede proveer fondos adicionales a la escuela del presupuesto distrital, si la escuela no recibe financiación del distrito al menos igual al promedio de financiamiento por alumno recibido para estudiantes de igual clasificación y nivel de grado en el distrito

Recursos humanos

- ☒ **Captar y retener dirigentes y maestros:** el Comisionado puede proveer fondos, sujeto a asignación para aumentar el salario de un administrador o maestro en la escuela, para captar o retener a administradores o maestros altamente calificados o para premiar a administradores o maestros que trabajan en escuelas de constante bajo rendimiento y logran las metas anuales establecidas en el plan de cambios favorables
- ☒ **Efectuar cambios de personal:** tras consultar con los sindicatos locales correspondientes, el Comisionado puede requerir al director y a todos los administradores, maestros y personal, presentar de nuevo sus solicitudes para las mismas plazas que ocupan en la escuela
- ☒ **Implementar un nuevo sistema de evaluación y/o remuneración según el desempeño:** el Comisionado puede estipular medidas para asegurar la continuidad de maestros con un alto grado de experiencia, haciendo coincidir los siguientes procesos con una base común de habilidades y conocimiento profesional: contratación, reclutamiento, evaluación de docentes, desarrollo profesional, promoción del maestro, cultura escolar y estructura organizativa
- ☒ **Desarrollar liderazgo:** el Comisionado puede establecer un plan de desarrollo profesional para administradores en la escuela con un énfasis en estrategias que desarrollen capacidades de liderazgo y uso de principios de liderazgo distributivo

Desarrollo profesional y colaboración

- ☒ **Desarrollo profesional integrado:** el Comisionado puede incluir una disposición de trabajo de desarrollo profesional integrado para maestros en la escuela, con énfasis en estrategias que incluyan aporte y retroalimentación de maestros
- ☒ **Prolongación de tiempo de planeamiento del maestro:** el Comisionado puede ofrecer más oportunidades para el tiempo de planeamiento del maestro y colaboración enfocados en mejorar la instrucción del estudiante

Liderazgo y gestión

- ☒ **Cambiar contratos o convenios colectivos:** el Comisionado puede limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o convenios colectivos, según el contrato o convenio corresponda a la escuela; siempre que el Comisionado no reduzca la remuneración de un administrador, maestro, o miembro del personal, a menos que las horas de la persona sean reducidas proporcionalmente; y siempre que el Comisionado pueda requerir al comité de la escuela y cualesquiera sindicatos correspondientes negociar de buena fe por 30 días antes de ejercer autoridad según esta cláusula
- ☒ **Cambiar políticas del distrito:** el Comisionado puede limitar, suspender, o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar en lo que estas políticas o prácticas se refieran a la escuela

Estrategias adicionales

- ☒ **Estudiar las mejores prácticas:** el Comisionado puede desarrollar una estrategia para buscar y estudiar mejores prácticas en áreas de bajo rendimiento demostradas en la escuela
- ☒ **Abordar movilidad y transitoriedad:** el Comisionado puede establecer estrategias para abordar la movilidad y transitoriedad entre la población estudiantil de la escuela
- ☒ **Estrategias Adicionales:** el Comisionado puede incluir componentes adicionales basado en las razones del porqué la escuela fue designada como de bajo rendimiento crónico y las recomendaciones del grupo local interesado

Apéndice A: Condiciones laborales requeridas

A continuación, se encuentran los términos para las condiciones laborales y remuneración específicamente para escuelas del Nivel 5 en el distrito. El Comisionado y el administrador judicial se reservan el derecho de hacer cambios adicionales a los convenios colectivos y/u otras prácticas existentes o políticas del distrito escolar, según sean necesarios. Nada contenido en el plan de cambios favorables o el convenio colectivo debe interpretarse como limitante de derechos del Comisionado según se dispone en G.L. c.69, §1J.

TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA EMPLEADOS EN LA ESCUELA MORGAN

En concordancia con G.L. c. 69, §1J, el Comisionado debe crear un plan de cambios favorables con el fin de maximizar la rápida mejora de los logros académicos de los estudiantes en la escuela. El Comisionado tomará todas las medidas apropiadas necesarias para apoyar las metas del plan de cambios favorable. Entre otras cosas, el Comisionado puede:

- expandir, alterar o reemplazar las ofertas de currículo y programa de la escuela, incluyendo la implementación de programas de lectoescritura temprana basados en investigaciones, intervenciones adelantadas para quienes tienen dificultades en la lectura y enseñanza de cursos de ubicación avanzada u otros cursos rigurosos reconocidos nacional o internacionalmente, si la escuela no tiene ya tales programas o cursos;
- reasignar los usos del presupuesto existente de la escuela;
- proporcionar fondos adicionales a la escuela del presupuesto del distrito, si la escuela no recibe ya financiación del distrito al menos igual al promedio por alumno recibido para estudiantes de igual clasificación y nivel de grado en el distrito;
- proveer fondos sujetos a asignación para aumentar el salario de un administrador o maestros en la escuela para captar o retener administradores o maestros o para premiar a administradores o maestros que trabajan en escuela con bajo rendimiento crónico y quienes logran las metas anuales establecidas en el plan de cambios favorables;
- prolongar la jornada escolar o el curso académico de la de la escuela o ambos;
- en el caso de una escuela primaria, añadir clases de pre-kinder y día completo de kinder, si dicha escuela no posee ya tales clases;
- limitar, suspender, o cambiar 1 o más disposiciones de cualquier contrato o convenio colectivo según el contrato o convenio corresponda a la escuela; no obstante, teniendo en cuenta que el Comisionado no reduzca la remuneración de un administrador, maestro o miembro del personal a menos que las horas de la persona sean reducidas proporcionalmente, y siempre que, además, el Comisionado pueda requerir al comité escolar y cualesquiera sindicatos correspondientes negociar de buena fe por 30 días antes de ejercer autoridad según esta cláusula;
- tras consultar con los sindicatos locales correspondientes, requerir al director y a todos los administradores, maestros y personal, presentar de nuevo sus solicitudes para las mismas plazas que ocupan en la escuela con total discreción, conferida por el administrador judicial respecto a su consideración y decisiones de recontractar basado en las nuevas solicitudes;

- limitar, suspender, o cambiar 1 o más políticas o prácticas del distrito escolar en lo que estas políticas o prácticas se refieran a la escuela;
- incluir una disposición de trabajo de desarrollo profesional integrado para maestros en la escuela, con énfasis en estrategias que incluyan aportes y retroalimentación de maestros;
- ofrecer mayores oportunidades de tiempo para planeamiento del maestro y colaboración enfocadas en mejorar la instrucción del estudiante;
- establecer un plan de desarrollo profesional para administradores de la escuela con un énfasis en estrategias que desarrollen capacidades de liderazgo y uso de principios de liderazgo distributivo;
- estipular medidas para garantizar la continuidad de maestros con un alto grado de experiencia, haciendo coincidir los siguientes procesos con una base común de habilidades y conocimientos profesionales: contratación, reclutamiento, evaluación de docentes, desarrollo profesional, promoción del maestro, cultura escolar y estructura organizativa.

Las estipulaciones establecidas más abajo son necesarias para la implementación exitosa del plan de cambios favorables y reflejan los cambios obligatorios a las políticas, acuerdos, reglas laborales y cualesquiera prácticas y políticas. Estas estipulaciones entrarán en vigor el 1 de julio de 2014. El Comisionado se reserva el derecho de realizar cambios adicionales a los convenios colectivos según sea necesario. Nada contenido en el plan de cambios favorables o convenio colectivo deberá interpretarse como limitante de derechos del Comisionado por cuanto están contemplados en G.L. c.69, §1J.

Para implementar un plan de cambios favorables exitoso en la escuela Morgan, es esencial contar con una jornada escolar prolongada, para que los estudiantes tengan tiempo de enseñanza adicional y los maestros, administradores y personal de apoyo tengan suficiente tiempo de planeamiento en grupo, buenas oportunidades de desarrollo profesional.

El uso eficaz de sus recursos por parte de la escuela, a fin de maximizar los logros del estudiantado es crucial para su Plan de cambios favorables. En particular, el Plan de cambios favorables exige que el administrador implemente un sistema de remuneración nuevo basado en el desempeño, como se expone a continuación. El plan de remuneración debe ser asequible y sostenible y puede servir como modelo para el distrito cuando considera establecer políticas de remuneración futuras.

La Parte I, abajo, establece las condiciones de trabajo para todo el personal de la escuela.

La Parte II, abajo, establece el sistema de remuneración basado en el desempeño.

Estos términos sustituyen cualquier disposición contraria del convenio colectivo del distrito o cualquier práctica o política preexistente. Los términos de las estipulaciones reflejan los cambios obligatorios a las políticas, acuerdos, reglamentos laborales del distrito y cualesquiera prácticas o políticas y se implementan a tenor de G.L. c. 69, § 1J. Las disposiciones del convenio colectivo que contradigan o no apoyen las metas del plan de cambios favorables quedan por la presente suspendidas, en cuanto a su aplicación a la escuela Morgan.

I. CONDICIONES LABORALES

Para implementar el Plan de Cambios Favorables de la escuela, el Comisionado Chester seleccionó al Dr. Zrike como Administrador judicial de la escuela Morgan. El administrador judicial tendrá total autoridad administrativa y operativa en la escuela. El administrador judicial desarrollará y el Comisionado aprobará un plan operativo anual que destaque las condiciones laborales para el personal que trabaja en la escuela.

El administrador judicial retiene la autoridad final sobre la toma de decisión basada en la escuela y su determinación será final.

Condiciones necesarias para que el Administrador judicial Zrike tenga éxito

Durante la intervención, la escuela Morgan operará como una escuela tradicional (no subvencionada). Las autonomías principales se derivarán de aquellas articuladas en el plan de cambios favorables aprobado por el Comisionado. A continuación, se desglosan las condiciones y autonomías necesarias para el éxito de la transformación de la escuela Morgan de ser una escuela de bajo rendimiento a una escuela de alto rendimiento:

Personal

Acuerdos de Convenio colectivo:

Todos los miembros del personal de la escuela continuarán siendo representados por sus respectivas unidades de convenio colectivo. No obstante, ciertos términos del convenio colectivo vigente no serán aplicables en la escuela gerenciada por el Administrador judicial Zrike. Asimismo, los acuerdos y/o decisiones anteriores del Comité de resolución conjunta (JRC, por sus siglas en inglés) de la escuela Morgan no tendrán efecto después del 30 de junio de 2014. Empleados de la escuela también adquirirán antigüedad mientras sean empleados de la escuela. El administrador judicial adoptará la nueva estrategia de remuneración que entrará en vigor el 1 de julio de 2014 para maestros. (Ver Parte 2).

Resolución de disputas:

Todo empleado asignado a la Escuela Primaria Morgan deberá atenerse al siguiente proceso como único mecanismo para resolver cualquier disputa, excepto aquellas relativas al despido de un maestro con un nivel profesional de maestro, las cuales se registrarán por el proceso estipulado en G.L. c. 69, § 1J(o). Este proceso reemplaza la disposición de quejas y arbitraje en contratos.

- El empleado puede presentar una queja por escrito al Director/Jefe de la escuela dentro de cinco (5) días escolares a partir de la ocurrencia del evento que dio pie a la queja. El empleado debe especificar la resolución deseada.
- El empleado puede ser representado por un representante del sindicato en cualquier momento del proceso de resolución de disputas.
- Dentro de 5 días escolares del recibo de la queja, el Director/Jefe de la escuela deberá reunirse con el empleado para comentarla.
- Dentro de 5 días escolares de la reunión, el Director/jefe de la escuela deberá dar una

decisión al empleado.

- Si el empleado no está satisfecho con la resolución del Director/Jefe de la escuela, este puede presentar su queja al administrador judicial dentro de un periodo de 10 días escolares tras el recibo de la decisión del Director.
- Si el empleado no presenta la queja en el próximo nivel dentro del tiempo estipulado, se considerará que ha aceptado la respuesta previa a su queja.
- El administrador judicial puede suspender los periodos de tiempo por escrito con el sindicato.
- El administrador judicial deberá tomar una decisión a los 5 días escolares después de la reunión. Esta decisión se enviará por escrito al empleado.
- Si el empleado no está satisfecho con la decisión del administrador judicial, este puede presentar su queja por escrito al Comisionado del Departamento de Educación Primaria y Secundaria. En ese caso, el empleado deberá incluir toda la correspondencia presentada y recibida en los pasos previos. La decisión del Administrador judicial será considerada sustancialmente durante la revisión por parte del Comisionado. La determinación del Comisionado será final.

Personal:

- El Administrador judicial Zrike tiene la sola discreción de seleccionar el personal para cualesquiera y todas las posiciones en la escuela, incluyendo administradores, maestros, personal de mantenimiento, enfermeras, guardias de seguridad, y otros. No habrá requisitos para que el Administrador judicial Zrike emplee cualquier persona específica en la escuela que dirige.
- El Administrador judicial Zrike puede seleccionar personal para posiciones representadas sin considerar su antigüedad en el sindicato o prácticas previas entre el comité escolar y el sindicato.
- El Administrador judicial Zrike puede formular descripciones de trabajos, deberes y responsabilidades para cualquiera y todas las posiciones en la escuela.
- El Administrador judicial Zrike puede contratar a personal externo para ciertas posiciones parcial o completamente, puede transferir trabajo de unidades negociadoras en el mejor interés del funcionamiento de la escuela y de sus estudiantes y puede contratar empleados a tiempo parcial a su discreción.
- El Administrador judicial Zrike puede establecer su propia estructura organizativa y crear posiciones administrativas no tradicionales, para el funcionamiento eficiente de la escuela. Dichas posiciones no estarán contempladas dentro de los convenios colectivos del distrito.
- El personal del distrito y los maestros que no sean seleccionados para continuar su trabajo en la escuela Morgan no tendrán derechos de permanencia en ninguna posición y el Director puede de manera unilateral mover a cualquier empleado en la escuela a otra posición siempre que para posiciones que requieren una licencia o certificación el empleado esté adecuadamente licenciado y certificado.
- El Administrador judicial Zrike puede decidir despedir al personal como resultado de una conducta impropia y no estará obligado por disposición alguna en un convenio colectivo aplicable, prácticas o procedimientos entre el distrito escolar y cualquier unidad de convenio colectivo.
- La escuela y sus empleados están exentos de disposiciones de cesación y reintegro

- aplicables de cualesquiera convenios colectivos y prácticas aplicables asociadas.
- El Administrador judicial Zrike será responsable de captar, seleccionar y recomendar contrataciones, gerenciar y evaluar el personal necesario para atender a estudiantes con discapacidades en concordancia con sus necesidades y los servicios/apoyos identificados en IEP.
 - El Administrador judicial Zrike será responsable de captar, seleccionar y recomendar contrataciones y de gerenciar y evaluar el personal necesario para cumplir las necesidades de estudiantes que aprenden el idioma inglés (ELL).

Obligaciones Profesionales:

maestros y demás personal profesional deberán dedicar la cantidad de tiempo necesaria para lograr y mantener una educación de alta calidad en la Escuela Morgan. Por ejemplo, a menos que sean formalmente excusados, los maestros y otro personal profesional deberán participar en todas las funciones regulares de la escuela durante toda la jornada escolar normal, o fuera de esta, incluyendo reuniones del profesorado, conferencias con padres, reuniones de departamentos, reuniones de currículo, ejercicios promocionales y otras actividades similares. Los maestros también recibirán tiempo de preparación regular durante su trabajo semanal. Dicho tiempo puede incluir periodos de planeamiento y desarrollo profesional. La intención del Administrador judicial Zrike es crear e implementar un calendario principal que permita a los maestros llevar a cabo la mayor parte de su planeamiento, revisiones y otras actividades profesionales dentro de los confines de su jornada laboral como maestro.

Expectativas para miembros del personal

El término para el empleo de maestros será del 1 de julio al 30 de junio. La duración del año laboral de maestros será de hasta 210 días, de la siguiente forma:

- Hasta 10 días de desarrollo profesional y tiempo de planeamiento antes del comienzo del curso escolar, con hasta ocho horas cada día dedicadas al desarrollo profesional y/u horas de planificación del personal;
- Hasta 185 días de instrucción;
- Hasta 5 días de desarrollo profesional y planeamiento después del comienzo del curso escolar, con hasta ocho horas cada día dedicados al desarrollo profesional y/u horas de planificación del personal.
- El Administrador judicial Zrike y la dirección de la escuela desarrollarán el calendario para utilización de desarrollo profesional y días de planeamiento antes y durante el curso académico.
- Los maestros serán evaluados según el modelo del sistema del Departamento Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts. El Administrador judicial Zrike se reserva el derecho de implementar modificaciones modestas al sistema del modelo ESE, tales como plazos.
- La jornada laboral normal de los maestros de la escuela Morgan será de 8.5 horas, con el horario específico a ser determinado una vez que el plan de cambios favorables haya sido finalizado.
- La jornada escolar para los estudiantes será de 7 horas y 5 minutos.

Todos los miembros del personal

- Se espera que todos los miembros del personal participen en actividades semanales de Desarrollo profesional y Colaboración, así como tiempo de planificación en grupo. Estos se incluirán en el calendario semanal y contribuirán al desarrollo de una fértil comunidad de aprendizaje profesional para adultos.
- Durante la típica semana de lunes a viernes, se espera que todos los miembros del personal lleven a cabo deberes adicionales necesarios para cumplir la misión de la escuela Morgan y pueden llevar a cabo dichos deberes durante los primeros y últimos 30 minutos de la jornada escolar regular, según sea posible. Estos deberes pudieran incluir, pero no se limitan a:
 - Cubrir las horas en el aula principal;
 - Sustituir la cobertura de clases y deberes de otros que se encuentran ausentes, salvo en el caso de maestros de estudiantes con discapacidades, los cuales no se utilizarán como sustitutos, con la excepción de una emergencia;
 - Cubrir las actividades después del horario escolar, sin superar 120 minutos por semana; y
 - Asistencia puntual para estudiantes, según sea necesario.

El Administrador judicial Zrike considera que, para cumplir su misión, todos los miembros del personal deben ser maestros de la escuela, no simplemente maestros de aulas. Por tanto, todos los miembros de HTA tendrán algún tipo de responsabilidad respecto al trabajo general de la escuela. Además de las responsabilidades tradicionales y las obligaciones expuestas anteriormente, se espera que todos los miembros de HTA de la escuela Morgan participen en una serie de actividades educativas y administrativas que son necesarias para cumplir la misión de la escuela Morgan. Estas actividades pudieran incluir, pero no se limitan a las siguientes:

- Participar en tardes de conferencias con familias durante el curso escolar;
- Participar en eventos de participación de padres y la comunidad cada año, incluyendo, pero sin limitarse a los siguientes eventos del Administrador judicial Zrike u otros programas y actividades:
- El evento Walk for Success (Caminata del éxito) de difusión en el hogar en verano/otoño, el evento del College Day (Día de la universidad) en primavera y el programa nocturno Parent University (Universidad para padres). Los eventos que se tengan lugar los fines de semana son voluntarios;
- Estar en contacto telefónico con las familias con respecto al progreso académico de los estudiantes;
- Preparar reportes de evaluación formativa, progresos individuales y cartillas de reporte;
- Dirigir y coordinar actividades extracurriculares para estudiantes;
- Participar en procesos de captación y selección de personal;
- Mantener una pizarra de anuncios para cada asignatura;
- Trabajar regularmente con los administradores de la escuela para mejorar las prácticas instructivas propias;
- Revisar las tareas diariamente;
- Asistir a reuniones relativas a estudiantes; y
- Servir como consejero de pequeño grupo de estudiantes.

II. SISTEMA DE REMUNERACIÓN PROFESIONAL

Con fecha de entrada en vigor del 1 de Julio de 2014, el administrador judicial implementará un nuevo sistema de remuneración basado en el desempeño, el cual incluirá una trayectoria profesional y gratificará a los empleados sobre la base de la efectividad individual, el avance profesional y el desarrollo académico de los estudiantes. Este nuevo sistema reemplazará la escala de sueldos de los maestros. Los maestros tendrán una jornada laboral de 8.5 horas y hasta 210 días laborales en el curso escolar.

Se prevé que un nuevo sistema de remuneración profesional, al unirse con un entorno de aprendizaje profesional y una cultura de alto rendimiento y colaborativa, contribuirá a la mejora de los resultados estudiantiles, atrayendo nuevos maestros y manteniendo nuestros mejores ejecutores y líderes.

Con fecha de entrada en vigor del 1 de Julio de 2014, se implementará un nuevo sistema de remuneración en la escuela Morgan, el cual incluirá una escala profesional para maestros compuesta por cinco niveles: Principiantes, en Desarrollo, de Carrera, Avanzados, y Máster, esto compensará a los maestros acorde con su desarrollo e impacto en los estudiantes. El estipendio (sueldo) actual de ELT se transferirá al salario base. Este nuevo sistema reemplazará la escala de sueldos en efecto durante el curso escolar 2013-2014.

ESCALAFÓN PROFESIONAL

Definiciones:

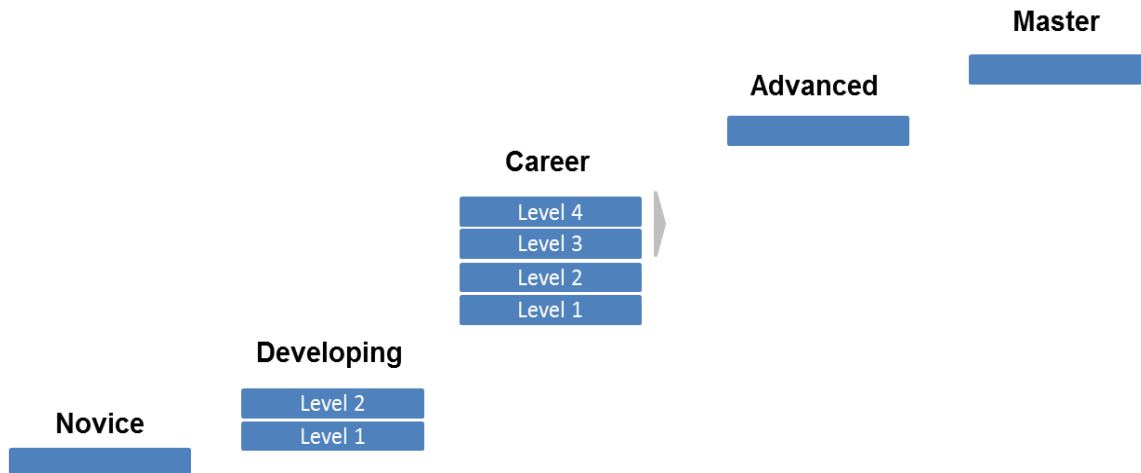
Maestros **Principiantes** son por lo general maestros en su primer año que empiezan a trabajar salidos directamente de la universidad.

Maestros **en Desarrollo** son educadores en los primeros años de su carrera, usualmente con uno o dos años de experiencia. Hay dos niveles dentro de este escalón de Desarrollo.

Maestros **de Carrera** han sido reconocidos como excelentes educadores. Los maestros de carrera sirven como modelo a educadores con menos experiencia, y llevan a cabo proactivamente su propio desarrollo.

Maestros **Avanzados** son maestros destacados que sirven de modelo de excelencia en toda la escuela. Los maestros avanzados tienen al menos cinco años de experiencia y posee una vasta pericia en su profesión.

Máster son educadores excepcionales que sirven de modelos de excelencia en toda la escuela y en todo el distrito. Los Profesores Guías tienen al menos cinco años de experiencia, poseen una gran experiencia en su materia y son capaces de elevar aún más el ejercicio de educadores ya de por sí muy talentosos. Los profesores guía asumirán papeles y responsabilidades adicionales para apoyar a la escuela y al distrito a mejorar.



La tabla salarial del escalafón profesional será:

Nivel profesional	Nivel de remuneración
Principiante	\$47,000
En Desarrollo Nivel I	\$49,000
En Desarrollo Nivel II	\$51,000
De Carrera Nivel I	\$57,000
De Carrera Nivel II	\$61,500
De Carrera Nivel III	\$66,000
De Carrera Nivel IV	\$70,500
Avanzado	\$76,000
Máster	\$85,000

Transición al Escalafón profesional

A partir del 1 de Julio de 2014, los maestros que hayan sido seleccionados para seguir ejerciendo en la escuela Morgan serán asignados a uno de los niveles del escalafón profesional, según la ubicación del salario del maestro en la escala de salarios previa del 30 de junio de 2014, sin importar la calificación del maestro en la evaluación de fin de curso, tal como se describe a continuación. Ningún maestro que haya regresado recibirá una remuneración inferior a la que recibía en 2013-14 (salario más antigüedad más estipendio ELT). Los maestros nuevos que se contraten se colocarán en el escalafón profesional, según lo determine el administrador judicial.

Escalón actual	Colocación en el nivel profesional	Salario 2014-2015
	Principiante	\$47,000
1	En Desarrollo Nivel I	\$49,000
2	En Desarrollo Nivel II	\$51,000
3	De Carrera Nivel I	\$57,000
4	De Carrera Nivel I	\$57,000
5	De Carrera Nivel II	\$61,500

6	De Carrera Nivel III	\$61,500
7	De Carrera Nivel III	\$66,000
8-11	De Carrera Nivel IV	\$70,500 *

* Incluye también la categoría de maestro con Legado de Carrera.

Los sueldos ELT se transfieren a los salarios base anteriores a partir de julio de 2014.

El administrador judicial analizará y pudiera modificar periódicamente la escala de sueldos.

Los maestros que sean designados al Nivel IV de Carrera que estén recibiendo una remuneración más alta en la escala actual, obtendrán la clasificación de Legado de Carrera. Un maestro cuyo salario base anual de 2013-2014 supera los \$70,500 será identificado como maestro de Legado de Carrera. El nuevo salario base anual de un maestro en Legado de Carrera será la suma de los siguientes componentes: 1) salario anual de 2013-2014 “escalón y vía”; 2) sueldos de 2013-2014 con un total de \$5,300; 3) pagos por antigüedad, si corresponde; y 4) unos \$1,500 adicionales.

El salario base anual para un maestro “Avanzado” será de \$76,000. Los maestros avanzados deben poseer una licencia inicial o profesional.

El salario base anual para un maestro clasificado “Máster” será de \$85,000. Los maestros que sean elegidos para esta posición recibirán un sueldo diferencial según su salario base anual, para alcanzar los \$85,000. Estas cantidades del sueldo se incluirán en el pago básico del maestro o se considerarán salario anualizado, para fines de jubilación. Los Máster deben poseer una licencia profesional.

El administrador judicial establecerá un proceso para que los maestros elegibles soliciten formar parte de los niveles Avanzado o Máster. Los maestros seleccionados para estos roles serán remunerados en los niveles de salario para estas posiciones por el plazo de su asignación. Al dejar estas asignaciones, los maestros regresarán a sus niveles de remuneración más recientes.

Avance en el Escalafón Profesional

Un maestro Principiante deberá avanzar a en Desarrollo I y un maestro en Desarrollo I deberá avanzar a en Desarrollo II anualmente, si no recibe una evaluación general de “insatisfactorio” al final del año.

Un maestro A en Desarrollo II deberá avanzar al nivel de Carrera I y todos los maestros de niveles de Carrera deberán avanzar un nivel anualmente si al final del año se recibe la evaluación general de “competente” o “ejemplar”, o mejores calificaciones en los cuatro niveles. maestro con una calificación general de “competente” al final de año que haya tenido calificaciones inferiores a “competente” en los estándares tercero y cuarto pueda aún avanzar al próximo nivel con la recomendación del director de la escuela y la aprobación del administrador judicial.

Un maestro puede avanzar en la escala salarial más rápidamente que lo descrito a discreción del designado del Comisionado.

Los maestros Principiantes, en Desarrollo, de Carrera y Avanzados que continúen empleados en la escuela no verán reducidos sus salarios basados en la evaluación de su desempeño.

En concordancia con el Plan de Cambios Favorables, según la experiencia y desempeño previos, un maestro contratado como nuevo puede ser ubicado por encima del nivel de Principiante a discreción del administrador judicial.

Las categorías de maestros Avanzados y Máster serán establecidas con fecha de entrada en vigor del 1 de Julio de 2014. Las funciones, expectativas y selección de criterios para estos maestros serán determinadas por el administrador judicial.

Un maestro que ha alcanzado el nivel de Carrera III o uno superior y recibido una evaluación general de “competente” o “ejemplar” en la calificación a final de año los dos años anteriores puede aplicar para convertirse en maestro Avanzado a través de un portafolio de carrera acumulativo. El portafolio puede incluir 1) datos en torno a datos del progreso estudiantil con el paso del tiempo; 2) aval de colegas, padres, estudiantes y administradores; 3) y evidencia de instrucción eficaz.

Un maestro que ha alcanzado el nivel de Carrera III o uno superior y recibido una evaluación general de “ejemplar” al final de año los dos años anteriores puede aplicar para convertirse en Máster a través de portafolio acumulativo de carrera. El portafolio puede incluir 1) datos del progreso estudiantil con el paso del tiempo; 2) aval de colegas, padres, estudiantes y administradores; 3) y evidencia de instrucción eficaz.

Además de desarrollo del maestro como se ha descrito anteriormente, el administrador judicial puede otorgar remuneración adicional a un miembro de una unidad negociadora si determina que tal pago es necesario para servir mejor a las necesidades de los estudiantes.

III. RESUMEN RESPECTO A LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS DE LA ESCUELA MORGAN

El 29 de enero de 2014, el Comisionado Chester envió cartas al Comité Escolar de Holyoke y varios sindicatos que representan a los empleados que trabajan en la Escuela Morgan notificándoles que el Plan de cambios favorables para la escuela Morgan requeriría cambios en los convenios colectivos y era necesario que ellos negociasen respecto a los mismos.

Un representante de ESE se reunió en Sesión Ejecutiva con el Superintendente y el Comité Escolar para revisar los contenidos de los cambios en las condiciones laborales y los parámetros para el plan de remuneración. ESE entregó los cambios requeridos a las condiciones laborales en la escuela Morgan a la administración del Distrito Escolar de Holyoke y el abogado laboral del distrito, representantes del administrador judicial (Project GRAD) y ESE se reunieron antes, para preparar las sesiones de negociación. El resumen de estas se expone a continuación:

Asociación de maestros de Holyoke (HTA, por sus siglas en inglés)

Representantes de las Escuelas Públicas de Holyoke se reunieron con representantes de la HTA y la Asociación de maestros de Massachusetts el 28 de febrero, el 3 de marzo y el 4 de marzo de

2014, en concordancia con las orientaciones del Comisionado. A las sesiones de negociación también asistieron representantes de Project GRAD y telefónicamente en dos sesiones, asistió el presidente de Project GRAD. Los representantes del Comisionado participaron en persona en dos de las sesiones y telefónicamente en una de ellas. Tanto antes como durante la primera reunión, el Distrito escolar otorgó a HTA un Resumen de las condiciones laborales sintetizando los cambios propuestos para la escuela Morgan. En la primera sesión, los representantes del Comité Escolar de Holyoke analizaron todo el documento con HTA, incluyendo una descripción escrita de los cambios en cuanto a remuneración en la escuela Morgan y respondieron preguntas de HTA. La HTA hizo contrapropuestas respecto a los cambios, pero finalmente no se llegó a un acuerdo.

Tras conversaciones con el distrito acerca del presupuesto FY15 anticipado para la escuela Morgan, se celebró una reunión el 16 de abril de 2014 para presentar a la HTA el plan de remuneración para la escuela. A la reunión asistieron representantes del distrito, el administrador judicial, el sindicato y el departamento.

Ayudantes de maestros o “paraprofesionales”

Se llegó a un acuerdo provisional con el sindicato de para profesionales. Este acuerdo contempla que los paraprofesionales trabajen una jornada de 8 horas, a ser programadas de manera consecutiva entre las 7:30 AM y las 4:30 PM y que las horas extra, de ser necesarias, solo serán pagadas a partir de las 40 horas por semana. Si se selecciona para mantener el puesto de trabajo en la escuela, el trabajador seguirá siendo un empleado de las Escuelas Públicas de Holyoke sin interrupción de beneficios. Todas las partes aceptan que la escuela Morgan será sometida al Plan de cambios favorables del Comisionado por un mínimo de tres (3) años.

Oros sindicatos

Se llegó a un acuerdo provisional respecto a los cambios en las condiciones laborales con el sindicato para trabajadores administrativos, incluyendo cobertura total durante la jornada escolar, con un horario escalonado y una prolongación de la jornada laboral de 7 a 8 horas. No se ha llegado a un acuerdo final con el sindicato de enfermeras. No parece que sea necesario disponer un acuerdo para empleados de servicios de limpieza, ya que el contrato existente aborda los temas de horario y remuneración.

Apéndice B: Metas anuales medibles

Esta sección será actualizada en otoño de 2017, cuando las evaluaciones y los parámetros de medición hayan sido reportados.

Apéndice C: Plan de finanzas de la escuela

Plan de finanzas de Morgan Full Service Community School

El comisionado y el administrador judicial están absolutamente comprometidos a dar el uso más eficaz a los recursos de la Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Completo para lograr el más rápido y notable mejoramiento de la escuela. El uso eficaz de los recursos para maximizar los logros de los estudiantes es el principio en el que se basarán todas las estrategias de la escuela. Todos los recursos asignados a la escuela Morgan—incluyendo tiempo, fondos, capital humano, apoyos materiales y otros recursos—estarán orientados a respaldar el aprendizaje del estudiantado.

Dado que los salarios y beneficios de los empleados es la parte mayor del presupuesto de la escuela, el Comisionado y el administrador judicial garantizarán que esas inversiones sean distribuidas del modo que mejor ayuden a fomentar el aprendizaje de los alumnos. Además, el Comisionado y el administrador judicial asegurarán la disposición de tiempo suficiente para instrucción de los estudiantes y el desarrollo del personal, así como que se emplee del tiempo para maximizar el rendimiento del estudiante. Al mismo tiempo, reducirán gastos que no demuestren una relación positiva con el aprendizaje de los estudiantes.

Financiamiento disponible proyectado para la escuela Morgan en el año fiscal (FY) 2017-2018

En consonancia con la Ley cierre de la brecha en rendimiento (Achievement Gap Act), se requiere que un distrito provea financiación para una escuela de Nivel 5 que sea al menos igual al promedio de fondos por alumno recibido por otras escuelas en el distrito para estudiantes de igual clasificación y nivel de grado.⁴ La Ley autoriza asimismo al Comisionado a reubicar el uso de tales fondos dentro de una escuela de Nivel 5. Si el Comisionado determina que un distrito no ha dado la cantidad de fondos requeridos a una escuela de Nivel 5, el Comisionado está autorizado por el estatuto a proveer fondos adicionales a la escuela del presupuesto del distrito. El Comisionado se reserva el derecho de ejercer esta autoridad, tras revisión del financiamiento dado por el distrito a la escuela Morgan. Si el Comisionado decide otorgar fondos adicionales del presupuesto del distrito a la escuela Morgan, notificará al comité de la escuela y al superintendente por escrito la cantidad y la justificación para los fondos adicionales.

⁴ G.L. c. 69, § 1J(o).

La información que aparece a continuación incluye los fondos que se proyecta estarán disponibles para el funcionamiento de la escuela Morgan en el curso escolar 2017-18, incluyendo fuentes de subvención del distrito, del estado y federales.

Fuente de subvención	FY18 Cantidad estimada *	Notas
Asignación local basada en la escuela	\$2,715,932	Esto incluirá personal y gastos generales de la escuela para los grados K a 8 ^{vo} y para pre-kinder. No incluye transporte, servicios de alimentos, servicios de nómina, beneficios y/o servicios similares del distrito que serán ofrecidos a la escuela de Nivel 5 sobre igual base que a las otras escuelas.
Apoyo del distrito a la escuela, proveniente de la asignación local	\$307,787	Esto incluirá apoyo para posiciones y servicios basadas en el distrito, tal como educación especial, asignados a la escuela, incluyendo la de Nivel 5 con base en las necesidades de estudiantes y programas. Esta cantidad final será determinada cuando el presupuesto sea final y la matrícula de estudiantes conocida.
Subsidios federales	\$204,267	<ul style="list-style-type: none"> • Título I: fondos para mejorar educación para niños con bajo rendimiento académico- asignación de escuela, incluyendo cuota adicional para escuelas de bajo rendimiento • Título I—Asignación adicional para otros apoyos con presupuestos centrales para escuelas • Título IIA: fondos para mejorar calidad de educador • Título III: fondos para mejorar educación para estudiantes que aprenden inglés • Ley de Educación para Individuos con Discapacidades (IDEA): fondos para mejorar la educación de niños con discapacidades • Rediseño de la escuela: Fondos para mejorar el rendimiento de la escuela (fondos previos de la escuela Morgan que no han sido gastados) • Otros subsidios federales
Subsidios estatales	\$170,200	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de la escuela • Apoyo a las áreas de prioridad del plan de cambios favorables

Dentro del amplio marco de trabajo presupuestario identificado arriba, y en consonancia con el requisito reglamentario de equidad en la financiación por alumno, el Comisionado usará su discreción para determinar si y en qué medida la fórmula de financiación por alumno incluirá una provisión de servicios “en especies”. Por ejemplo, se anticipa que el distrito proveerá ciertos servicios a la escuela Morgan (incluyendo, pero no limitados a: transportación, beneficios de empleados, instalaciones, plantilla, seguridad, servicio de alimentos y otros servicios de oficina

central) como apoyo “en especies”. Se anticipa también que el administrador judicial proveerá ciertos servicios a la escuela Morgan que el distrito provee a otras escuelas que no son del Nivel 5. La fórmula de reconocimiento pudiera reconocer la provisión de servicios del distrito. Donde el administrador judicial está ofreciendo servicios que el distrito ofrece a otras escuelas que no son del Nivel 5, el distrito proveerá financiamiento proporcional a la escuela Morgan. El distrito, el administrador judicial, y ESE establecerán un memorando de Acuerdo respecto a la provisión de estos servicios y trabajarán juntos para asegurar que se disponga de los recursos apropiados para las operaciones diarias de la escuela.

Remuneración y logro estudiantil

Una buena enseñanza es importante y esencial para enmendar las disparidades en competencias. Algunos maestros aseguran rutinariamente un año y medio de avance en el rendimiento mientras que otros con alumnos similares producen consistentemente solo medio año de avance. Como resultado, dos estudiantes que comienzan el año con el mismo nivel general de logros pueden tener cantidades de conocimientos ampliamente diferentes un año después, simplemente porque uno tuvo un maestro flojo y el otro uno fuerte. Además, ninguna otra característica de las escuelas alcanza la trascendencia de la influencia que ejerce la efectividad que aporta el maestro al rendimiento de un alumno. Investigaciones sobre el liderazgo escolar destacan la importancia de la efectividad de líderes para atraer, retener y apoyar a maestros eficaces en crear estructuras y entornos organizativos donde una potente enseñanza y aprendizaje constituyen la norma.

El impacto de los maestros es acumulativo. Tener maestros eficaces durante años sucesivos acelera el avance del estudiantado mientras que poseer maestros poco eficaces durante años aminora el ritmo de aprendizaje del estudiante. Investigaciones en el distrito escolar de Dallas y el estado de Tennessee sugieren que poseer un maestro fuerte durante tres años seguidos puede eliminar efectivamente la brecha racial/étnica y de progreso en los ingresos.⁵

Ningún otro gasto se acerca a lo que se dedica al personal: a menudo tanto como 85 por ciento del presupuesto es dedicado a salarios y beneficios del educador.⁶ En un distrito escolar típico, la remuneración tiene pocos vínculos con el desempeño. Tomando el ejemplo anterior, dadas iguales magnitudes de servicio y créditos de educación continua, al maestro que es altamente efectivo de modo constante se le pagaría lo mismo que al maestro que tiene un desempeño pobre rutinariamente. Por otro lado, es probable que ambos maestros posean iguales responsabilidades y oportunidades de liderazgo pese a la amplia diferencia en los logros.

El desarrollo de un sistema de remuneración basado en el desempeño es una estrategia esencial para maximizar el rápido éxito académico de los estudiantes en la escuela Morgan.

A partir del año escolar 2014-15, entrará en vigor un sistema de remuneración basado en el desempeño para compensar a los empleados sobre la base de responsabilidades y liderazgo, efectividad individual, crecimiento profesional y avance académico del estudiante. El administrador judicial reestructurará la remuneración para garantizar que la inversión del distrito

⁵ Carey, K. “The Real Value of Teachers: Using Information about Teacher Effectiveness to Close the Achievement Gap,” (“El verdadero valor de los maestros: usar información sobre la eficacia de los maestros para cerrar la brecha en el logro académico”) Thinking K-16, Vol. 8, Número 1, Invierno 2004.

⁶ <http://cepa.stanford.edu/sites/default/files/stateRole.pdf>

en la escuela promueva, apoye y valore un desempeño eficaz. El nuevo sistema de remuneración ayudará a mejorar el aprendizaje de los estudiantes atrayendo nuevos maestros con grandes posibilidades y permitiendo a la escuela retener sus más efectivos líderes y maestros.

La evidencia que demuestra que los factores remunerativos primarios—longevidad y acumulación de créditos—tienen poca relación con el desempeño del educador continúa aumentando. Por ejemplo:

- Generalmente, los maestros con grados de maestría tienen poco o ningún efecto positivo comparado con maestros que no poseen un grado avanzado.⁷ La excepción a esta aseveración es en algunas pocas áreas específicas de contenido—Matemática y Ciencias—donde los investigadores encontraron logros estudiantiles ser ligeramente superiores en el caso de estudiantes de escuelas secundarias cuyos maestros de Matemática y Ciencias poseían grados de titulación superior.⁸
- Aproximadamente el 90 por ciento de las maestrías que poseen los maestros son grados obtenidos de programas de educación que tienden a no relacionarse o ser ajenos al impacto instructivo.⁹
- “Pese a que los maestros con grados de maestría obtienen por lo general salario o estipendio adicionales—los llamados ‘estímulos de maestría’—no resultan ya efectivos, en promedio, que sus homólogos sin grados de maestría”.¹⁰
- La estructura tradicional está concebida basada en asumir que los maestros mejoran con la experiencia. Si bien es verdad que los maestros noveles, especialmente en su primer año, experimentan una escarpada curva de aprendizaje, el desempeño del maestro tiende a estancarse luego de 6 a 10 años.¹¹

Para encaminar los recursos fiscales de las escuelas más directamente a fomentar una rápida mejora en el logro estudiantil, el administrador judicial implementará un nuevo plan de remuneración basada en el desempeño, el cual incluirá una trayectoria profesional y compensará a los maestros según su eficacia y desempeño individual, su desarrollo profesional y el progreso académico de los estudiantes. Esta reestructuración de la remuneración asegurará que la inversión de la escuela Morgan en sus educadores impulse y valore el logro académico.

⁷ Raegen Miller y Marguerite Roza, 2012. “The sheepskin effect and student achievement: De-emphasizing the role of master’s degrees in teacher compensation.” (“El efecto piel de oveja y el logro estudiantil: dejar de enfatizar el papel de los títulos de máster en la remuneración de los maestros”) Washington, DC: Center for American Progress. Disponible en: http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/07/pdf/miller_masters.pdf

⁸ Dan Goldhaber y Dominic Brewer, 1998. “When should we reward degrees for teachers?” (“¿Cuándo debemos recompensar los títulos de los maestros?”) *The Phi Delta Kappan* 80(2): 134-138.

⁹ National Center for Education Statistics, “2003-2004 Schools and Staffing Survey” (“Encuesta de las escuelas y el personal escolar 2003-2004”) citado por Miller y Roza, 2012.

¹⁰ Miller y Roza, 2012, p.1.

¹¹ Eric A Hanushek, John F. Kain y Stephen G. Rivkin, “Teachers, Schools and Academic Achievement.” (“Maestros, escuelas y el logro académico”) Working Paper 6691 (National Bureau of Economic Research, 1998).