

30 de mayo de 2012

Estudiantes, padres, educadores, personal, miembros de la comunidad, y amigos de las Escuelas Públicas de Lawrence:

Hoy comenzamos a escribir un nuevo capítulo en la historia de Lawrence.

Adjunto a esta carta se encuentra el plan para renovar las Escuelas Públicas de Lawrence para que así *todos* nuestros niños reciban una educación de primera clase. Nuestro objetivo es crear un sistema de escuelas de alto rendimiento en el que maestros y administradores, en colaboración con los padres, diseñen y proporcionen liderazgo para la educación de nuestros estudiantes. El plan sirve como nuestro mapa, y describe cómo vamos a medir nuestro progreso. El plan incorpora recomendaciones de los estudiantes, padres, maestros, administradores y otros miembros de la comunidad. Le animamos a leer el plan, formular preguntas, y reflexionar sobre el papel que ustedes podrían desempeñar a medida que avanzamos.

Durante mucho tiempo, muchos estudiantes en Lawrence no habían tenido la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Hay muchos ejemplos de enseñanza y aprendizaje efectivos en el distrito, y fortalecer esos valores es una parte central de este plan. Pero *cada* estudiante en Lawrence merece tener una educación de alta calidad. No podemos seguir con un sistema en el que a los recién llegados tienen que pasar trabajo, donde las expectativas para los estudiantes son bajas, y donde sólo la mitad de nuestros estudiantes se gradúan de escuela superior.

Esta vía ofrece mayor oportunidad para convertir el distrito de un distrito con el nivel de rendimiento más bajo en el estado a uno donde los estudiantes rutinariamente experimenten resultados educativos sólidos. El “todo sigue igual” ya no es aceptable. Este plan de reestructuración se basará en las ventajas de los estudiantes, padres, educadores, y miembros de la comunidad de Lawrence, y de nuestros asociados en todo el Estado, para asegurar que cada estudiante graduado esté preparado para el éxito después de la escuela superior.

El transformar las escuelas de Lawrence será todo un reto. Precisaré pensar con audacia, con un enfoque constante en lo que es mejor para los estudiantes, un compromiso de mejora continua en la enseñanza y aprendizaje, y años de esfuerzo. Procuraremos que las mejores escuelas estén disponibles para todos nuestros estudiantes. Autorizaremos a los maestros y a los principales a crear cambios y alcanzar metas altas para los estudiantes. Vamos a implementar este plan con un sentido de urgencia, comenzando inmediatamente. Y nos concentraremos en los resultados para asegurar que las escuelas de Lawrence se estén moviendo rápidamente en la dirección correcta.

Esperamos trabajar con ustedes mientras este plan de reestructuración se va poniendo en práctica durante los próximos años. Nuestra comunidad merece escuelas donde – en cada salón de clases, todos los días – estemos ayudando a los estudiantes a funcionar a altos niveles, alcanzar su máximo potencial, y estar preparados para triunfar en el mundo que les espera luego de la escuela superior.

Atentamente,



Jeffrey Riley
Receptor
Escuelas Públicas de Lawrence



Mitchell D. Chester
Comisionado
Departamento de Educación Elemental & Secundaria

Sección 1: Resumen Ejecutivo

En noviembre de 2011 la Junta de Educación Elemental y Secundaria de Massachusetts votó a favor de que el estado se hiciera cargo de las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS), creando una oportunidad sin precedentes para el distrito embarcarse en un esfuerzo dramático de cambio radical. El Comisionado Chester recomendó que el estado se hiciera cargo “porque esta vía ofrece la mejor oportunidad de transformar al distrito de un distrito con el nivel de rendimiento más bajo en el estado a uno donde los estudiantes rutinariamente experimenten resultados educativos sólidos.” El Comisionado señaló además que “podríamos considerar la receptoría con el objetivo de estabilizar el distrito y garantizar la transición más expedita a devolver el control a la comunidad – independientemente de la calidad y la eficacia del programa educativo que dejemos atrás. No me inclino a recomendar la receptoría porque es conveniente. Yo anticipo que una excelente educación para los estudiantes de Lawrence solo se logrará mediante reformas sustanciales en el distrito que requerirán mucho tiempo y esfuerzo.”

Proponemos este plan de reestructuración porque tenemos muchas razones para creer que podemos basarnos en las ventajas de los estudiantes, los padres, educadores, y otros miembros de la comunidad de Lawrence para asegurar que cada estudiante se gradúe y esté preparado para el éxito después de la escuela superior. Estas estrategias no son “como de costumbre.” Estamos deseosos de trabajar con los maestros, administradores, personal de apoyo y otros que ya están preparados para el reto de transformar la educación para *todos* los estudiantes de Lawrence. El plan aquí presentado representa una celebración de nuestros educadores talentosos, al autorizarlos a poner en práctica proyectos a nivel escolar que puedan ofrecer resultados sólidos para los estudiantes de Lawrence.

El distrito está preparado para emprender un ambicioso conjunto de reformas con los siguientes temas:

- *Combinar las muchas ventajas de Lawrence con las mejores ventajas del Estado*
- *Proporcionar mejores escuelas para los estudiantes de LPS*
- *Autorizar a los maestros, principales, padres y a la comunidad a impulsar y encabezar la mejora*
- *Usar los recursos sabiamente para el máximo rendimiento de su inversión*
- *Implementar soluciones con un sentido de urgencia*
- *Concentrarse en los resultados*

Esperamos transformar las LPS en un sistema de escuelas comunitarias individuales excepcionales, compuesto por una mezcla de autonomía merecida y escuelas conducidas por asociados comprobados. Los sistemas del distrito apoyarán los esfuerzos de la escuela, les darán autorización y liderazgo a los maestros y administradores, e insistirán en que rindan cuentas de los resultados. Para acompañar esta visión, el distrito está estableciendo objetivos ambiciosos para la mejora en las áreas de crecimiento académico estudiantil, capacidad en las materias básicas, y graduación de escuela superior, entre otras. El distrito saldrá de la receptoría una vez se haya logrado un cambio suficiente y positivo y que se haya institucionalizado para garantizar resultados sostenibles.

Las LPS se han comprometido a la utilización más eficaz de sus recursos. Como un distrito de alta necesidad y baja afluencia, el distrito se asegurará de que estemos consumiendo los ingresos existentes en una forma que beneficie a la mayoría de los estudiantes. Los salarios y beneficios de los empleados representan la mayor parte de los gastos en el presupuesto del distrito escolar. Por lo tanto, tenemos que asegurarnos que esas inversiones estén resultando en mayor aprendizaje para los estudiantes. Además, garantiremos el suministro de suficiente tiempo para la instrucción de los estudiantes y el desarrollo profesional del personal, y que el uso de ese tiempo maximice el rendimiento de los estudiantes al tiempo que permita enfoques diferenciados para llenar las distintas necesidades de los estudiantes. Al mismo tiempo, vamos a reducir los gastos que no demuestran una relación directa con el aprendizaje sólido. *El uso eficaz de los recursos para maximizar el rendimiento de los estudiantes es nuestro principio*



fundamental sobre el que se basarán todas las estrategias del distrito.

Para lograr su visión y sus objetivos, el distrito implementará cuatro estrategias primordiales que se alinean con las recomendaciones del Grupo de Líderes Locales del Nivel 5 que fueron presentadas a principios de esta primavera.

Estrategia 1: **Tiempo extendido**, el uso estratégico de la **data**, y altas **expectativas** de logro académico

Estrategia 2: Reclutamiento, retención y cultivo de personal **gente** estupendo y asociados comprobados

Estrategia 3: Fortalecer el **apoyo y el compromiso de los estudiantes** más allá de lo académico

Estrategia 4: Mayor **autonomía y responsabilidad** para las escuelas para promover el éxito estudiantil

Estas estrategias se pondrán en marcha a través de todas las escuelas en fases, con un énfasis particular en las escuelas de Nivel 4, y en las escuelas que están en peligro de caer en la categoría de Nivel 4. El resultado será un sistema autónomo de alto funcionamiento individual de las escuelas que tienen éxito en educar y apoyar a todos los estudiantes para cumplir con los altos estándares.

A medida que implementemos este plan en el próximo año y más allá, vamos a aprender de nuestras experiencias y a monitorear nuestros resultados. Esperamos hacer los cambios necesarios para asegurar mejoras significativas en el aprendizaje de los estudiantes.

Nota

Este documento presenta un plan general para asegurar el éxito de todos los estudiantes en las Escuelas Públicas de Lawrence. Por diseño, el documento proporciona una descripción del panorama general de los objetivos y las estrategias, y no una lista detallada de los pasos a seguir y los horarios. Cada escuela en el distrito trabajará con el Superintendente para producir y compartir públicamente un plan de mejora individualizado. Estos planes traducirán las estrategias generales del plan del distrito en pasos de acción y medidas concretas de progreso para cada escuela. Los planes de la escuela ayudarán a los estudiantes, padres, educadores, funcionarios y miembros de la comunidad a comprender los cambios específicos que puedan esperar ver en la escuela de su vecindario.

Sección 2: Resumen de los Puntos Claves y los Objetivos Estratégicos

Trasfondo

En Octubre de 2011, la Junta de Educación Elemental y Secundaria de Massachusetts (la Junta) analizó el Informe de Revisión del Distrito sobre las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS, por sus siglas en inglés). El informe describe “un distrito escolar con problemas crónicos de bajo rendimiento...un distrito donde el liderazgo y el gobierno flaquean.” El nivel de preocupación se acentuó cuando los datos sobre los MCAS para el año escolar 2010-11 mostraron que tres cuartas partes de las escuelas de LPS tuvieron una disminución en el rendimiento de ese año. Los niveles de rendimiento colocaron a Lawrence en el nivel más bajo del 1% de todos los distritos del Estado en términos de dominio en las matemáticas y en las Artes del Lenguaje Inglés (ELA, por sus siglas en inglés), como también en la tasa de graduación. A pesar de muchos años de colaboración entre el distrito y el Departamento de Educación Elemental y Secundaria, (ESE, por sus siglas en inglés), estaba claro que era necesario tomar acciones más audaces para lograr un cambio drástico para los estudiantes de LPS.

Como resultado de estos hallazgos y desafíos fundamentales, en noviembre de 2011, por recomendación del Comisionado Chester, la Junta votó a favor de que el estado se hiciera cargo de las LPS, creando así una oportunidad sin precedentes para que el distrito emprendiera un dramático esfuerzo de cambio radical. Bajo administración estatal, el gobierno del distrito ha sido simplificado, dándole en su totalidad todos los poderes operativos de la Superintendencia y del Comité Escolar al Superintendente/Receptor Jeffrey Riley, quien fuera nombrado por el Comisionado Chester en enero de 2012.

Hallazgos

La necesidad de reforma queda puesta en relieve por los resultados estudiantiles y otra data pertinente obtenida y analizada como parte de la Revisión de Distrito del ESE y para fines de rediseño de las escuelas y del distrito. Algunas conclusiones claves que llevaron al distrito a entrar en receptoría incluyeron:

- **Promoción y graduación:** Las LPS tuvieron una tasa de graduación de cuatro años de un 52% en el año escolar 2010-11. La tasa de graduación fue de 31 puntos menos del promedio estatal. El 24% de los estudiantes de noveno grado no fueron promovidos al grado 10, más de tres veces el promedio estatal. El 8.6% de los estudiantes de LPS abandonan la escuela cada año. La tasa de retención del distrito, el porcentaje de los alumnos que repiten el grado en el que se inscribieron el año anterior, es de 5.2%, en comparación con el promedio estatal de 2.1%.
- **Rendimiento bajo de referencia:** De los 24 distritos conocidos como “Ciudades de entrada” identificados por el Estado de Massachusetts, Lawrence ocupa el rango 22 en cuanto al logro académico en los MCAS a través de todos los grados tanto en pruebas de matemáticas como en las de Artes del Lenguaje Inglés (inglés). Las LPS fueron clasificadas en los cinco distritos más bajos en los MCAS de matemáticas e inglés, como también en la tasa de graduación. En el 2011, menos del 30% de los estudiantes que tomaron el examen salieron competentes en los MCAS de matemáticas y solo el 41% de los estudiantes salieron competentes en los MCAS de inglés.
- **Tendencias Descendientes:** Tres cuartas partes de las escuelas de LPS experimentaron descensos



en las pruebas de aptitud MCAS en 2010-11. La Percentila Media de Crecimiento Estudiantil (SGP, por sus siglas en inglés) en las matemáticas y en el inglés fueron de 39 y 45, respectivamente, indicando que el crecimiento de los estudiantes de LPS fue muy inferior al de los estudiantes a través de todo el estado en el 2011. El Percentil Intermedio del Crecimiento Estudiantil no ha aumentado por encima de 50 en todo el distrito en las matemáticas o en el inglés en los pasados cuatro años.

- **Brechas en rendimiento comparado con el estado:** En el 2011, los índices de aptitud en los exámenes MCAS de LPS fueron en promedio 28 puntos porcentuales menos que los del estado en inglés y 29 puntos en matemáticas. También persisten brechas inquietantes entre los subgrupos de LPS. Por ejemplo, los estudiantes con proficiencia limitada en inglés tienen un rendimiento inferior al promedio estatal por once puntos tanto en los MCAS de matemáticas como en los MCAS de inglés. Para estudiantes de educación especial, la brecha con el estado en el índice de aptitud es de 19 puntos en MCAS de inglés y 15 puntos en MCAS de matemáticas.
- **Estado de responsabilidad actual del distrito:** Cinco escuelas han sido designadas como “de bajo aprovechamiento” (Nivel 4) por el Estado en los últimos dos años y hay más escuelas que están en peligro de ser identificadas como Nivel 4 en años futuros.

Retos

La Revisión del Distrito examinó los factores que obstaculizan la capacidad del distrito para aumentar el rendimiento estudiantil. La Revisión y el análisis del propio Receptor identificaron los siguientes retos en LPS:

- **Calidad inconsistente en la instrucción:** En el fondo, la brecha en el rendimiento y la falta de crecimiento se derivan de la falta de instrucción efectiva en muchos salones de clases en todo el distrito. Las observaciones del Receptor confirmaron lo que la Revisión del Distrito del DESE había encontrado: la calidad de la enseñanza y del liderazgo escolar es muy variable y la medida implementada ha sido demasiado baja.
- **Falta de liderazgo estable:** Hasta que el Receptor fuera nombrado en enero de 2012, el distrito había estado sin Superintendente permanente, ya que al Superintendente anterior se le concedió una licencia médica en abril de 2009. Una Superintendente Interina sirvió durante la mayor parte de ese tiempo sin acuerdo a largo plazo ni contrato.
- **Bajas expectativas:** El distrito no ha operado con el sentido de urgencia necesario para cambiar drásticamente el rendimiento estudiantil. A los maestros ineficaces se les ha permitido permanecer en el salón de clases, la evaluación de los maestros no se ha realizado con regularidad ni rigor, y las expectativas de los estudiantes son persistentemente bajas.
- **Talento y la capacidad:** Las LPS se enfrentan a una falta de liderazgo con experiencia en el ámbito escolar. A nivel de salón de clases, el sistema de evaluación docente por lo general ha sido típicamente abordado como un ejercicio meramente formal, en lugar de un sistema para identificar y mejorar el talento.
- **Acceso y uso insuficiente de la data:** Los maestros y líderes de las escuelas y del distrito tienen que usar la data para mejorar la instrucción. Sin embargo, la data de evaluación parece no estar disponible para algunos estudiantes. Muchos maestros no tienen acceso a data necesaria ni el entrenamiento para analizarla para mejorar la instrucción.
- **Programación apoyadora:** Muchos estudiantes de LPS enfrentan retos considerables y las LPS han carecido de programas para ayudar a muchos estudiantes a superarlos. Por ejemplo, las LPS carecen de suficientes programas para estudiantes que aprenden el idioma inglés, personal con licencia, y entrenamiento para ayudar a muchos de sus estudiantes a alcanzar los niveles necesarios para hablar el idioma inglés. Por otra parte, las LPS no han proporcionado suficientes servicios múltiples coordinados para afrontar las muchas barreras no académicas en el aprendizaje que enfrentan los estudiantes de LPS.

Temas Claves

El distrito está preparado para implementar un agresivo conjunto de reformas con los siguientes temas:

- **Combinar las muchas ventajas de Lawrence con las mejores ventajas del Estado:** Construir sobre la excelencia en Lawrence y agregar gente excelente y asociados destacados de todo Massachusetts.

- **Proveer mejores escuelas para los estudiantes de LPS:** Concentrarse en las escuelas como unidad de cambio y establecer el objetivo de elaborar una selección variada de escuelas de comunidad autónomas de alto rendimiento y con apoyo imprescindible por parte del distrito.
- **Autorizar a los maestros, principales, padres, y a la comunidad:** Permitirle a los educadores, padres, y a los miembros de la comunidad a impulsar y conducir la mejora a nivel escolar.
- **Utilizar los recursos sabiamente:** Examinar las inversiones actuales para asegurar un mayor rendimiento.
- **Implementar soluciones con un sentido de urgencia:** Comenzar de inmediato y moverse con velocidad.
- **Concentrarse en los resultados:** Concentrarse en los resultados en lugar de los procesos, y ajustar el plan basado en los resultados.

Visión

Esperamos transformar las LPS en un sistema de escuelas comunitarias individuales excepcionales, compuesto por una mezcla de escuelas con autonomía merecida y escuelas administradas por asociados por comprobados. Los sistemas del distrito apoyarán los esfuerzos de las escuelas, proporcionarán autorización y liderazgo a los maestros y administradores, e insistirán en que se rindan cuentas sobre los resultados. A medida que las escuelas demuestren su eficacia, irán ganando autonomía sobre funciones claves, incluyendo la asignación de recursos, asignación de personal, horarios y servicios. Avanzar hacia una mayor autonomía en las escuelas les permitirá a los principales y maestros – aquellos que saben lo que es mejor para sus estudiantes – a determinar como distribuir el tiempo, los recursos, y el personal para mejorar el rendimiento estudiantil. Los estudiantes participarán en una instrucción rigurosa y eficaz en cada lección, en cada salón de clases, todos los días, lo que los impulsará a desempeñarse a niveles altos, alcanzar su máximo potencial y lograr el éxito en la universidad y en sus carreras. Lawrence se convertirá en un lugar modelo para el desarrollo de las mejores prácticas en el Estado, y las escuelas de Lawrence aprenderán mutuamente de sus estrategias y sus logros.

Objetivos

Para acompañar esta visión, el distrito está estableciendo metas agresivas para la mejora, incluyendo:

- Doblar el número de escuelas que alcancen un SGP (Percentila Media de Crecimiento Estudiantil) mayor de 50 en matemáticas y en inglés en el año escolar 2012-13
- Alcanzar uno de los primeros 5 escaños (desde el #22) entre las Ciudades de Entrada de Massachusetts en la tasa de graduación, en la prueba de aptitud en inglés y en la prueba de aptitud en matemáticas para el año escolar 2014-2015
- Cerrar dentro de cinco a siete años la brecha con el estado en rendimiento en los exámenes de inglés y matemáticas, y en la tasa de graduación
- Salir de la receptoría una vez el progreso sea suficiente y se haya incorporado un cambio positivo de forma sostenible

Estrategias Prioritarias

Las LPS se han comprometido a la utilización más eficaz de sus recursos. Como un distrito de alta necesidad y baja afluencia, las LPS se asegurarán de que se están consumiendo los ingresos existentes en una forma que beneficie a la mayoría de los estudiantes. Los salarios y beneficios de los empleados representan la mayor parte de los gastos en el presupuesto del distrito escolar; por lo tanto, debemos asegurarnos que esas inversiones estén resultando en un mayor aprendizaje para los estudiantes. Con este fin, garantizaremos el suministro de suficiente tiempo para la instrucción de los estudiantes y el desarrollo profesional del personal, y que el uso de ese tiempo maximice el rendimiento estudiantil a la vez que permite enfoques diferenciados para llenar las distintas necesidades de los estudiantes. Al mismo tiempo, vamos a reducir los gastos que no logren demostrar una relación directa con el aprendizaje sólido. *El uso eficaz de los recursos para maximizar el rendimiento estudiantil es el principio fundamental sobre el que se basarán todas las estrategias del distrito.*

Para lograr su visión y sus objetivos, el distrito implementará cuatro estrategias principales que se alinean con las recomendaciones del Grupo de Líderes Locales del Nivel 5 presentadas a principios de esta primavera. Tres

de estas estrategias se enfocarán en acciones a nivel de escuela, mientras que una estrategia se enfocará en acciones del distrito que apoyan la mejora en las escuelas. Estas estrategias serán intensamente implementadas en todas las escuelas, con un énfasis particular al principio en las escuelas de Nivel 4, como también cualquier escuela adicional que está en peligro de caer en la categoría de Nivel 4. La implementación de las estrategias será el imperativo que replantea nuestras expectativas del personal de LPS.

- **Estrategia 1: Tiempo, Datos, y Expectativas** (Acciones a nivel de escuela)
Aumentaremos el tiempo de instrucción para nuestros estudiantes. El Receptor revisará y aprobará cada plan escolar que mejor cumpla con estos objetivos. Mejoraremos la calidad de este tiempo de enseñanza promoviendo el uso de data y mejorando la instrucción. Nos aseguraremos que el espíritu de mejora continua sirva de guía en el uso de la data mediante la creación de una cultura de altas expectativas para todos nuestros estudiantes y adultos.
- **Estrategia 2: Gente y Asociados** (Acciones a nivel de escuela)
Definiremos nuestro capital de talento humano para incluir tanto a las personas que empleamos como a las organizaciones con las que nos asociamos. Reclutamiento agresivo, incentivos basados en el rendimiento, evaluación amplia y rigurosa y más autonomía, flexibilidad, y expectativas profesionales ayudarán a cultivar nuestro capital humano, y contrataremos asociados comprobados para asistirnos en acelerar los esfuerzos para la reestructuración. Los principales desarrollarán un proceso a través del cual el principal consultará con el personal antes de tomar decisiones que afecten la escuela. Mejoraremos la eficiencia, la calidad y la entrega de servicios desde la oficina central, especialmente a las escuelas, comenzando con la creación de la Oficina de Mejora Escolar.
- **Estrategia 3: Apoyo y Compromiso** (Acciones a nivel de escuela)
Para garantizar que los estudiantes estén física y mentalmente preparados para aprender durante el tiempo de instrucción se requiere apoyo más allá de lo académico. Las escuelas pueden ofrecer parte de este apoyo social y emocional necesario, pero también es fundamental la mayor participación de los padres y la comunidad. Por otra parte, la alta población de estudiantes ELL (estudiantes que aprenden el idioma inglés) y estudiantes de educación especial requieren apoyo adicional específico. Esto conlleva recibir la instrucción de los maestros más efectivos en el ambiente de inmersión en el inglés protegido (para estudiantes que aprenden inglés) y en el ambiente debidamente inclusivo (para estudiantes con discapacidades). Además, la apertura de una nueva escuela superior alternativa intervendrá y motivará a estudiantes desertores y a otros jóvenes en riesgo a graduarse de escuela superior y prepararse para educación superior. Se proporcionarán más oportunidades tales como atletismo, artes, y otras actividades con el fin de fomentar la participación de los estudiantes.
- **Estrategia 4: Autonomía y Responsabilidad** (Acciones a nivel de distrito)
Asumiremos una mayor autonomía para las escuelas (por ejemplo, en capital humano, asignación de recursos, operaciones y ejecución de programas), a cambio de mayor responsabilidad por los resultados, lo que contribuirá a garantizar resultados exitosos para los estudiantes. Los principales tendrán la autoridad para operar y proveer el personal en sus edificios basado en los mejores intereses de los estudiantes de la escuela. Las nuevas estructuras y los nuevos sistemas apoyarán un enfoque intenso en las matemáticas en las escuelas superiores de Nivel 4, como también un rediseño planificado del campus de la escuela superior, para mejorar drásticamente la tasa de graduación de escuela superior y asegurar que los estudiantes de escuela superior obtengan el conocimiento y las destrezas que necesitan para prepararse para la universidad y para una carrera profesional. El rediseño de la escuela superior se alinearán con el proceso de acreditación a llevarse a cabo; la parte de auto-análisis del proceso comenzará en el año escolar 2013-2014, y la visita de acreditación ocurrirá en el año escolar 2014-2015. Mientras las escuelas se esfuerzan por demostrar el rendimiento que les ganará la autonomía, el distrito continuará proporcionando apoyo central significativo en las funciones críticas que les ayudará a acelerar el proceso de rediseño. El objetivo es que mientras las escuelas mejoran su rendimiento, habrá una gradual reducción en la necesidad de apoyo de la oficina central.



Implementación

A fin de aplicar eficazmente estas estrategias, el distrito seguirá un enfoque de aplicación gradual que dará como resultado un sistema autónomo de alto funcionamiento individual en las escuelas.

- **Acciones Inmediatas** (Fase 1): Antes del comienzo del año escolar 2012-2013, el distrito comenzará a sentar las bases para la implementación del plan. Esto implicará la contratación y colocación de personal y asociados adecuadas y los socios en funciones claves de liderazgo y de enseñanza, asegurando y asignando los recursos, y estableciendo los marcos básicos para la autonomía escolar y la responsabilidad de los resultados.
- **Establecer las condiciones** (Fase 2): En los próximos dos o tres años, el distrito construirá funciones centrales fuertes para impulsar estrategias de cambios claves en todas las escuelas, incluyendo data, tiempo, cultura, gente y asociaciones. El distrito también contratará asociados capaces y establecerá con firmeza un sistema para otorgar autonomías a las escuelas, y medirá el progreso a través de un sistema de responsabilidad por los resultados. Durante esta fase, anticipamos otorgar autonomías amplias a unos cuantos de los asociados establecidos y a escuelas de alto rendimiento en el distrito.
- **Autorizar a las Escuelas** (Fase 3): Después que se establezcan las condiciones iniciales y la capacidad de mejora, se espera que la oficina central entregue muchas de las funciones a los asociados comprobados y a las escuelas de alto rendimiento que obtuvieron su autonomía. Durante esta fase, la función del distrito será enfocarse principalmente en el apoyo a través de la Oficina de Mejora Escolar y darle seguimiento por medio de un sistema sólido de responsabilidad por los resultados.

Un área específica de enfoque para las LPS será hacer cambios en las cinco escuelas que fueron identificadas como Nivel 4, así como cualquier otra escuela que esté en peligro de bajar a la categoría de Nivel 4. Se han propuesto planes innovadores para transformar las cinco escuelas de Nivel 4, incluyendo:

- La **Escuela Intermedia South Lawrence East** ha solicitado una Subvención de Rediseño Escolar (SRG, por sus siglas en inglés) bajo el modelo federal de *transformación*. Un/a nuevo/a principal se hará cargo del 5to. Grado en el 2012-13 con un plan de reestructuración que incluye actividad física y más de media hora de aprendizaje adicional por cada estudiante de 5to grado todos los días. Este plan de reestructuración se extenderá a los otros grados de la escuela en los próximos años escolares y se irán incorporando progresivamente todos los grados para el 2015-16.
- La **Escuela Intermedia** ha solicitado una SRG bajo el modelo federal de *reinicio*. El distrito ha llegado a un acuerdo preliminar con “Unlocking Potential”, un operador comprobado, para asumir la dirección de la escuela durante un período de dos años, comenzando con el 6to grado en el año escolar 2012-2013. En este primer año, el 6to grado se beneficiará de una ganancia neta de más de una hora de tiempo extra de aprendizaje por día comparado con el horario de la escuela actual.
- La **Escuela Superior Internacional** ha solicitado una SRG bajo el modelo federal de *transformación*. A medida que la escuela sigue convirtiéndose en una escuela de transición para estudiantes recién llegados, le pedirá a uno de los socios comprobados, el “MATCH Foundation”, que provea apoyo académico intensivo como parte del plan de rediseño de la escuela. En adelante, la Escuela Superior Internacional servirá a la inmensa mayoría de los recién llegados al distrito en los grados 9 al 12 (de aproximadamente 13 a 17 años de edad), tanto los que llegan como Principiantes del Idioma Inglés como los que llegan con educación formal interrumpida. En apoyo a este modelo, el principal tiene extensa experiencia en la enseñanza del Inglés como Segundo Idioma.
- La **Escuela Superior de Administración de Empresas y Finanzas** ha solicitado una SRG bajo el modelo federal de *transformación*. La escuela tendrá un nuevo principal para el próximo año escolar y también se asociará con el “MATCH Foundation” para proveer apoyo académico intensivo como parte del plan de rediseño de la escuela.
- La **Escuela Elemental Arlington**, que termina el primero de los tres años de su SRG, cambiará del modelo de transformación a un modelo de *reinicio* en su solicitud de renovación del SRG. Con el fin de acelerar la mejora en la escuela, el distrito ha entrado en un acuerdo preliminar con “The Community Group”, uno de los operadores comprobados de las escuelas de Lawrence, para asumir la dirección de la escuela por un período de dos años, comenzando con el Kindergarten y el Primer Grado en el año escolar 2012-2013 para luego ir asumiendo la dirección de todos los grados en el año escolar

2013-2014. El día escolar fue extendido en la Escuela Elemental Arlington por 45 minutos como una provisión clave de su trabajo inicial de SRG; este tiempo de aprendizaje extendido continuará en el año escolar 2012-2013.

Además, el distrito está en el proceso de desarrollar una nueva escuela superior alternativa para mejorar drásticamente la tasa de graduación de escuela superior y asegurar que los estudiantes de LPS estén obteniendo los conocimientos y habilidades necesarios para prepararse para la universidad y para una carrera.

- **Academia Phoenix - Lawrence** se ha creado como una opción de escuela superior alternativa adicional para los estudiantes de Lawrence. El distrito ha entrado en un acuerdo preliminar con la “Phoenix Foundation”, un operador de escuela alternativa comprobado en Chelsea, para dirigir esta nueva escuela. Esto aumentará el número de estudiantes de LPS que se matriculan en la universidad y también el número de estudiantes preparados para trabajar después de la escuela superior.

A medida que implementamos este plan en el próximo año y más allá, aprenderemos de nuestras experiencias y seguiremos de cerca nuestros resultados. Esperamos hacer los cambios necesarios para lograr mejoras significativas en el aprendizaje estudiantil.

Base Legal para la Implementación del Plan de Reestructuración

En virtud de G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor deben crear un plan de reestructuración para maximizar la rápida mejora de rendimiento de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y el Receptor tomarán todas las medidas apropiadas necesarias para apoyar los objetivos del plan de reestructuración. Entre otras cosas, a través del plan de reestructuración, el Comisionado y el Receptor podrán reasignar los usos del presupuesto vigente del distrito; proporcionar fondos para aumentar el sueldo de un administrador o maestro que esté trabajando en una escuela de bajo rendimiento para atraer o retener administradores o maestros altamente calificados, o premiar a los administradores o maestros que trabajan en distritos de bajo rendimiento crónico que han logrado los objetivos anuales del plan de reestructuración; extender el día escolar y/o el año escolar en las escuelas del distrito; limitar, suspender o modificar una o más de las disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva en el distrito; limitar, suspender o modificar la política o prácticas del distrito, ya que tales políticas o prácticas están relacionadas con las escuelas de bajo rendimiento en el distrito; proporcionar desarrollo profesional integrado en el trabajo para maestros en el distrito; proporcionar mayores oportunidades para darle más tiempo de planificación a los maestros y para la colaboración enfocada en el mejoramiento de la instrucción de los estudiantes; y establecer medidas para asegurar la continuidad de maestros con alta experiencia alineando los siguientes procesos con las materias troncales comunes de conocimiento y destreza profesional: contratación, inducción, evaluación de maestros, desarrollo profesional, progreso profesional de los maestros, cultura escolar y estructura organizativa.

Actualmente, los diez acuerdos de negociación colectiva del distrito han expirado. Los términos establecidos en el Apéndice A son necesarios para la implementación exitosa del plan de reestructuración y reflejan los cambios obligatorios a las políticas, los acuerdos y las normas de trabajo del distrito, y de las prácticas o políticas derivadas de los acuerdos de negociación colectiva vencidos. Estos términos entrarán en vigor el 1ro de julio de 2012 y deben incluirse en cualquier acuerdo futuro de negociación colectiva. El Receptor proveerá un resumen de estos cambios a cada líder sindical a más tardar el 22 de junio de 2012. El Comisionado y el Receptor se reservan el derecho de hacer cambios adicionales a los acuerdos de negociación colectiva según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o los acuerdos de negociación colectiva debe ser interpretado como una limitación de los derechos del Receptor y/o el Comisionado ya que están previstos bajo la G.L. c.69, §1K.

El plan de reestructuración está autorizado por un período de tres años. El Comisionado y el Receptor pueden desarrollar componentes adicionales o modificar el plan, según corresponda.

Teoría de Acción de LPS

- Cuando contratamos y cultivamos el mejor talento, proporcionamos más tiempo para el aprendizaje, utilizamos data para adaptar la instrucción, y establecemos una cultura de altas expectativas...

- ...y cuando proporcionamos una experiencia cautivadora, fomentamos la participación de los padres, y articulamos una estrategia para satisfacer las necesidades de nuestros estudiantes principiantes en el idioma inglés y estudiantes con discapacidades...
- ...y cuando proporcionamos autonomía a los principales y creamos un sólido sistema de apoyo y responsabilidad por los resultados ...
- ... y cuando construimos sistemas y estructuras de distrito que apoyan, alinean y refuerzan la ejecución...
- ...y cuando distribuimos los recursos del distrito en una manera que promueve, apoya y recompensa la instrucción eficaz...
- ...entonces el rendimiento estudiantil aumentará drásticamente y se establecerá y mantendrá un sistema permanente de educación responsable, facultado, y excelente.

Sección 3: Descripción General de Objetivos Estratégicos e Iniciativas

Objetivo Estratégico 1: Expectativas, Tiempo y Datos	
Razón Fundamental	Con el fin de maximizar la rápida mejora del aprovechamiento académico de los estudiantes en Lawrence, es necesario que desarrollemos una cultura de altas expectativas tanto para estudiantes como para adultos. A fin de alcanzar mayores niveles de logro, los estudiantes deben tener más tiempo de instrucción de calidad. Un menú de estrategias de uso del tiempo para mejorar el aprovechamiento estudiantil debe estar disponible para los líderes escolares para llevar a cabo este cambio, incluyendo cambios en el día escolar, el año escolar, y/o el calendario escolar. Con el fin de atraer y retener a la más alta calidad de enseñanza en Lawrence, será esencial compensar al personal a base de rendimiento, eficacia individual, crecimiento profesional, y crecimiento académico de los estudiantes. Una herramienta necesaria en este objetivo estratégico será aumentar el uso de datos de evaluación para mejorar la instrucción.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
1a. EXPECTATIVAS: Desarrollar una cultura de altas expectativas para estudiantes y adultos.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aumentar las expectativas de rigor:</u> El distrito establecerá una definición clara de la instrucción eficaz y rigurosa y requerirá que todos los educadores cumplan con esta norma. Esta norma se establecerá a través del sistema de evaluación del educador, así como mediante el desarrollo profesional basado en la investigación de la enseñanza eficaz. Del mismo modo, habrá altas expectativas de rendimiento para todo el personal del distrito. En todas las escuelas de Nivel 4, el distrito aplicará la norma legal de “buena causa” para el despido tanto de maestros con status profesional (PTS, por sus siglas en inglés) como de todo personal sindicado del distrito que haya completado su período de prueba. • <u>Establecer metas agresivas:</u> Los maestros, administradores y cualquier otro personal del distrito se fijarán metas ambiciosas para sí mismos que tendrán responsabilidad de cumplir. Los maestros trabajarán con sus estudiantes para ayudarles a desarrollar y hacerlos responsables de alcanzar objetivos igualmente ambiciosos para su propio aprendizaje. Las LPS aspiran a alcanzar niveles que son incluso superiores a los objetivos ambiciosos del estado para cerrar la brecha del conocimiento. • <u>Sistema de compensación basada en el rendimiento:</u> El distrito desarrollará e implementará un sistema de compensación que promocionará y apoyará el rendimiento eficaz. • <u>Compromiso del personal:</u> Habrá altos niveles de compromiso por parte del personal a través de todo el distrito en el logro de las metas del distrito.
1b. TIEMPO: Proporcionar mayor calidad de tiempo de instrucción para estudiantes necesitados.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Academias de Aceleración:</u> A los estudiantes que estén luchando se les ofrecerá, durante las semanas de vacaciones de invierno y primavera, instrucción enfocada, basada en los datos, en áreas de necesidad. El distrito contratará selectivamente a educadores urbanos altamente capacitados de todo el distrito y en todo el país para impartir instrucción. • <u>Sesiones de sábado:</u> Un número de escuelas, incluyendo las escuelas superiores, proporcionarán tiempo extra opcional después de la escuela y durante los sábados, para esos estudiantes que están luchando. Estos programas obtendrán organización y estructura adicional en el futuro. • <u>“MATCH Fellows”:</u> Las dos escuelas superiores de Nivel 4 aumentarán la cantidad de tiempo de instrucción de calidad mediante una asociación con “MATCH Fellows” para proporcionar apoyo intensivo y enfocado durante un período doble de matemáticas. • <u>Aprendizaje y enriquecimiento en el verano:</u> El Receptor está trabajando con “Teach for America” (TFA) para desarrollar un Instituto TFA de Entrenamiento de Verano en el distrito, comenzando en el verano de 2013. El instituto se sumaría a las ofertas tradicionales de clases de verano del distrito. Además, el distrito desarrollará un plan para oportunidades de aprendizaje de verano híbridas que incluirán materias académicas y de enriquecimiento.

Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
<p>(Continuado)</p>	<p style="text-align: right;"><u>Horarios de</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <p><u>las Escuelas:</u> Para el año escolar 2012-2013, los horarios escolares diarios actuales seguirán iguales excepto según lo apruebe o requiera el Receptor. El Receptor puede aprobar el plan robusto de cualquier escuela para aumentar el tiempo de aprendizaje para el año escolar 2012-2013, incluyendo planes para tiempo extendido para las escuelas de Nivel 4 según se refleja en sus Solicitudes de Subvención para Rediseño de Escuela. Comenzando con el año escolar 2013-2014, el programa de cada escuela deberá tener un mínimo de 1330 horas por año escolar. Durante el año escolar 2012-2013, cada principal tomará parte en un proceso de planificación que incluya a la facultad y al personal, a los padres, estudiantes, y miembros de la comunidad, para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y las ventajas de la escuela y la comunidad. Cada plan abordará cómo el tiempo de aprendizaje apoya: (1) el éxito académico alto, especialmente a través del apoyo y aprendizaje personalizados; (2) una formación integral que puede incluir temas que no forman parte de las pruebas estandarizadas; actividades tales como las artes, la música, el teatro, la robótica y los deportes; y el aprendizaje social y emocional; y (3) tiempo expandido para que los maestros colaboren, utilicen los datos relacionados con los estudiantes y desarrollen su práctica. Los planes deben ser creativos con respecto a la utilización del <i>software</i> adaptable, horarios alternos de los maestros, academias de aceleración, aprendizaje en el verano y programas de enriquecimiento, y socios externos. Cada plan debe abordar oportunidades para incorporar socios y recursos comunitarios y debe incluir una disposición apropiada y sostenible en cuanto a las responsabilidades, las horas y la compensación de la facultad y el personal. El/La principal recomendará el plan al Receptor después de consultar con la facultad y el personal de la escuela. El Receptor puede requerir la inclusión de cualquier excepción razonable a estas provisiones y puede requerir cambios en cualquier plan para servir mejor los intereses de los estudiantes. Los planes serán aprobados a discreción del Receptor.</p> <p><u>Calendario Escolar:</u> El Receptor establecerá el calendario escolar cada año. Para el año escolar 2012-2013, el calendario estipula que el año escolar comienza durante la última semana completa del mes de agosto, con dos semanas de vacaciones en el invierno entre el final/inicio del año calendario, un descanso de una semana durante el mes de febrero, y un descanso de una semana durante el mes de abril. El Receptor podrá aprobar un calendario alternativo, a petición de un principal, si el principal y el Receptor determinan que el calendario alterno sirve más a cabalidad los intereses de los estudiantes en esa escuela.</p>
<p>1c. DATOS: Aumentar el uso de los datos de evaluación mejorar la instrucción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <p><u>Sistema de evaluación:</u> El distrito desarrollará un sistema de evaluación para asegurar de que se recopilen con regularidad los datos sobre cada estudiante para medir el progreso y evaluar las áreas de necesidad.</p> <p><u>Investigación:</u> Se espera que todas las escuelas en todo el distrito utilicen tiempo de planificación común para examinar los datos para mejorar la instrucción. Un proceso de investigación de todo el distrito y el desarrollo profesional común apoyarán esta iniciativa.</p> <p><u>Nuevo sistema de manejo de datos:</u> El distrito está considerando la compra de un sistema global de gestión de datos que conectará los sistemas de datos existentes e integrará electrónicamente los logros de los estudiantes, recursos humanos y datos de la nómina.</p> <p><u>Comunicaciones:</u> Las LPS desarrollarán un plan de comunicación para asegurar que las partes interesadas puedan comprender los datos que el distrito rastrea y el uso de los datos para impulsar acciones para satisfacer las altas expectativas del distrito.</p>

Objetivo Estratégico 2: Personas y Socios	
Razón Fundamental	Con el fin de maximizar la rápida mejora del aprovechamiento académico de los estudiantes en Lawrence, el distrito hará uso más eficaz de sus recursos, especialmente por su personal. El distrito requiere líderes sobresalientes en cada escuela, maestros sobresalientes en cada salón de clases, y personal sobresaliente en todo el distrito. Los principales necesitarán la autorización para tomar decisiones sobre el personal a base de los mejores intereses de los estudiantes en sus escuelas; el Receptor tiene también la autoridad de determinar el volumen de empleo y la organización del distrito en todas las Escuelas Públicas de Lawrence. Con el fin de lograr una rápida mejora en algunas de sus escuelas de más bajo rendimiento, el distrito reclutará socios comprobados para operar algunas de estas escuelas. La creación de un equipo de distrito central sólido, enfocado en apoyar a las escuelas, será una herramienta fundamental en el cumplimiento de este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
2a. Contratar y cultivar PERSONAL sobresaliente	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Revisión del Receptor</u>: El Receptor y su equipo de liderazgo están llevando a cabo una revisión inicial del talento de los maestros en el distrito para asegurar que los maestros dan motivo de preocupación sean identificados y responsabilizados. Los maestros cuyo desempeño se determina como “insatisfactorio” como resultado del proceso de Revisión Inicial del Receptor serán despedidos. Los maestros cuyo desempeño se determina como que “Necesita Mejorar” a través del proceso de Revisión Inicial del Receptor se colocarán en un “Plan de Mejora del Educador” o en un “Plan de Crecimiento Dirigido al Educador” a la discreción del Receptor o su designado. • <u>Evaluación del educador</u>: Las LPS implementarán un nuevo sistema de evaluación que aumentará el apoyo y la responsabilización conforme a nuevas regulaciones del estado. • <u>Reclutamiento</u>: Una agresiva campaña de reclutamiento atraerá al distrito a maestros con alto potencial por medio de las redes regionales y nacionales. De manera similar, el distrito se enfocará en el reclutamiento y la retención del mejor personal en todas las otras áreas de trabajo en todo el distrito. • <u>Instituto “Teach for America (TFA)”</u>: El Receptor y su equipo de liderazgo trabajarán con TFA para desarrollar un Instituto de Entrenamiento de Verano comenzando en el verano del 2013. En este modelo, los maestros de alto potencial de la TFA que vendrán al distrito recibirán experiencia intensiva en el salón de clases y aprenderán las técnicas de enseñanza esenciales por medio de alianzas con maestros de LPS para proporcionar oportunidades de aprendizaje en el verano para estudiantes. • <u>Incentivos para reclutar y retener</u>: Estipendios, tales como Residencia para Maestros Líderes y el premio Sontag para la Educación Urbana, serán usados como premios basado en el rendimiento para retener educadores altamente eficaces así como para reclutar educadores adicionales altamente eficaces para el distrito. • <u>Políticas y acuerdos</u>: Se precisan ciertos cambios en la política, en los acuerdos, y en las condiciones de trabajo del distrito para alcanzar los objetivos del plan de renovación. El Apéndice A contiene los cambios que entrarán en vigor a partir de julio del 2012 y deben ser incorporados en futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, sujeto a su discreción, iniciarán discusiones y procesos según corresponda en virtud del G.L. c. 69, s. 1K.
2b. Contratar y cultivar LÍDERES sobresalientes	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Reclutar talento</u>: Las LPS buscan identificar y cultivar una especie de conducto de talento dentro del distrito mientras se reafirman los esfuerzos de reclutamiento a través de redes regionales y nacionales. Se espera que los operadores comprobados de las escuelas aporten talento al sistema. • <u>Cambios en el liderazgo</u>: El Receptor tiene la intención de hacer cambios en el liderazgo escolar con el fin de concentrar la atención y la urgencia en el rediseño de la escuela. Para citar dos ejemplos: 1) un director escolar será nombrado para facilitar la coordinación, la continuidad y la colaboración en el campus de la Escuela Superior de Lawrence. 2) la Escuela Intermedia South Lawrence East será reconstituida gradualmente bajo el liderazgo de un/a nuevo/a principal.

Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
(Continuado)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Autorizar y habilitar a los líderes talentosos</u>: El movimiento del distrito hacia la autonomía, la elevación del nivel de rigor, y la flexibilidad en las prácticas de capital humano servirán para conceder autoridad a los líderes. (Más información sobre la concesión de autonomías por el Receptor puede encontrarse en la sección Objetivo Estratégico 4: Autonomía y Rendición de Cuentas.) • <u>Responsabilidad y apoyo claros</u>: Un nuevo sistema de evaluación y responsabilidad proporcionará recompensas y consecuencias claras para estudiantes de alto y bajo aprovechamiento. El sistema establecerá altas expectativas y proporcionará apoyo en las áreas de necesidad.
2c. Desarrollar un EQUIPO CENTRAL que se concentre en dar apoyo a las escuelas	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Oficina Central</u>: El Receptor ha realizado ya varias adiciones claves a su equipo ejecutivo, incluyendo una Jefa de Personal, una Superintendente Auxiliar para la Eficacia de Maestros, y una Directora de Reintegración de Estudiantes. El espera seguir desarrollando un equipo firme, incluyendo la contratación de un administrador para dirigir la Oficina de Mejora Escolar con el fin de aumentar el grado de responsabilidad en la Oficina Central por contribuir al progreso en logro estudiantil, manteniendo a la vez neutro el presupuesto. Al mismo tiempo, el Receptor tiene intención de llevar a cabo una revisión en la Oficina Central en el año escolar 2012-13 para identificar eficiencias y mejoras en los servicios que resulten en una reasignación gradual de los recursos a las escuelas del distrito. • <u>Comité Escolar</u>: El Receptor seguirá trabajando para desarrollar la efectividad de las interacciones del Comité Escolar. Esto incluirá actualizaciones constantes acerca de la información del distrito y un plan de desarrollo profesional desarrollado en coordinación con la Asociación de Comités Escolares de Massachusetts. El desarrollo profesional se concentrará en la capacitación del Comité y en su preparación para reanudar sus funciones cuando el distrito haya demostrado suficiente progreso e incorporado los cambios positivos necesarios para cumplir su objetivo de salir de la receptoría.
2d. Reclutar a SOCIOS comprobados	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Socios Comprobados</u>: Sujeto a la negociación con un(os) socio(s) comprobado(s), las LPS firmarán contrato con socio(s) comprobado(s) para operar algunas escuelas en el distrito. La “Phoenix Foundation”, un socio comprobado que está operando una escuela superior en el pueblo de Chelsea, firmará contrato con el distrito para abrir una nueva escuela superior alternativa en el distrito para reconectar a estudiantes con niveles bajos de aprovechamiento y proporcionarles una educación preparatoria para la universidad. “Unlocking Potential”, un operador de escuela con sede en Boston, operará la Escuela Intermedia Leonard, comenzando con el Grado 6 en el año escolar 2012-2013. El “Community Group”, un operador comprobado en Lawrence, asumirá la dirección de la Escuela Elemental Arlington durante un periodo de dos años, comenzando con el Kindergarten y el Grado 1 en el año escolar 2012-2013 y continuando a todos los grados en el año escolar 2013-2014. • <u>“MATCH Fellows”</u>: Este Socio Prioritario de ESE ofrecerá tutorías intensivas de matemáticas en la Escuela Superior de Administración de Empresas y Finanzas y la Escuela Superior Internacional. Graduados universitarios recientes con gran habilidad en las matemáticas e interpersonal proporcionarán tutoría intensiva basada en datos de evaluación en una proporción de dos estudiantes por adulto. Los “Fellows” actualmente ofrecen servicios de tutoría intensiva bajo este modelo en varias escuelas en Boston y Houston.
2e. Hacer USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Toma de decisiones</u>: Los Principales diseñarán un proceso mediante el cual el principal consultará con el personal antes de tomar decisiones que afectan la escuela. • <u>Personal</u>: Para asegurar que las escuelas tengan el personal más eficaz que trabaje en la manera más productiva, los principales tomarán decisiones sobre el personal basadas en los mejores intereses de los estudiantes en sus escuelas, teniendo la autoridad de seleccionar al personal mejor calificado tanto de candidatos internos como de candidatos externos, sin tomar en cuenta la antigüedad profesional. • <u>Obligaciones profesionales</u>: Se espera que maestros y otros profesionales dediquen el tiempo y esfuerzo necesarios para cumplir con sus obligaciones profesionales, según las define el principal y las aprueba el Receptor.

Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
<i>(Continuado)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Despido</u>: Para asegurar que el personal más eficaz sea retenido en caso de un despido, el Receptor establecerá criterios de selección para despidos que incluyen lo siguiente, según corresponda: calificaciones, licencias, historia laboral, medidas múltiples de aprendizaje de los estudiantes, necesidad operacional, y los mejores intereses de los estudiantes. • <u>Políticas y acuerdos</u>: Ciertos cambios en la política, en los acuerdos, y en las condiciones de trabajo del distrito son necesarios para alcanzar los objetivos del plan de renovación. El Apéndice A contiene los cambios que entrarán en vigor a partir de julio del 2012, y deben ser incorporados en futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, sujeto a su discreción, iniciarán discusiones y procesos, según corresponda en virtud del G.L. c. 69, s. 1K. • <u>Compensación</u>: Las LPS reestructurará la compensación para asegurar que su inversión en los educadores promueva y valore el desempeño eficaz. Esta iniciativa vinculará la compensación del educador a los objetivos del distrito para el desempeño, el reclutamiento, la retención, el nivel de responsabilidad, y el aprovechamiento estudiantil.

Objetivo Estratégico 3: Apoyo y Compromiso	
Razón Fundamental	A fin de maximizar la mejora rápida de aprovechamiento académico de los estudiantes en Lawrence, los estudiantes y el personal necesitan el apoyo de los padres y la comunidad para la nueva cultura de altas expectativas en las LPS. La comunidad de Lawrence tiene muchas ventajas y capacidades que pueden contribuir a este esfuerzo. Los apoyos socioemocionales les permitirán a los estudiantes, incluyendo a estudiantes Principiantes del Idioma Inglés y de Educación Especial, a prepararse para tener éxito durante el tiempo de instrucción. Cautivar y entusiasmar a los estudiantes a través de oportunidades de enriquecimiento será un instrumento esencial en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
3a. Proveer fuerte apoyo SOCIOEMOCIONAL más allá de lo académico para asegurar que los estudiantes puedan estar física y mentalmente presentes durante el tiempo de instrucción.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PBIS</i>: Una implementación más cabal del programa de Intervenciones y Apoyos Positivos para el Comportamiento (PBIS, por sus siglas en inglés) en la escuela superior ayudará a desarrollar una cultura que fomentará el comportamiento deseable en los estudiantes. • <i>Orientación adulta</i>: Las LPS proporcionarán más oportunidades para fomentar las relaciones entre los estudiantes y los mentores adultos a través de orientadores escolares, “<i>MATCH Fellows</i>”, y asociándose con mentores de agencias locales. El distrito también conectará a los estudiantes con proveedores de servicios externos locales cuando sea necesario, tales como proveedores de servicios locales para la salud mental y el abuso de sustancias controladas. • <i>Opciones en la escuela superior</i>: El distrito, en asociación con la “<i>Phoenix Foundation</i>” de Chelsea, MA, abrirá una nueva escuela superior alternativa para reintegrar y motivar a estudiantes desertores y otros jóvenes adultos en riesgo y graduarlos ya preparados para la universidad y otras opciones más allá de la escuela superior. La Escuela Superior Internacional se convertirá en una escuela de transición que se enfocará en proveer apoyo acelerado académico y socioemocional a los recién llegados al país y al distrito. • <i>Auditoría de seguridad en la escuela</i>: El distrito llevará a cabo una auditoría en todo el distrito para evaluar el estado actual de la seguridad en las escuelas y la fidelidad de la aplicación de la política de disciplina del distrito, como también para identificar oportunidades para crear un ambiente seguro que fomente el aprendizaje. • <i>Asociaciones para servicios de salud</i>: El distrito revisará las asociaciones existentes con las organizaciones de servicios de salud públicas, sin fines de lucro, universitarias, y privadas, con el objetivo de coordinar los servicios de salud y las actividades de prevención que ocurren en todo el distrito. • <i>Servicios comprensivos</i>: El distrito continuará aprendiendo de las mejores prácticas de Zonas de Servicio Comprensivo en cuatro de las escuelas del distrito.
3b. Desarrollar apoyos dirigidos a estudiantes PRINCIPIANTES DEL IDIOMA INGLÉS (ELL) que componen una proporción alta de la matrícula del distrito.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia principal</i>: Las principales estrategias de tiempo, datos, compromiso, gente, y asociaciones están destinadas a todos los estudiantes en el distrito. Estas estrategias principales serán particularmente importantes para trabajar con estudiantes que están luchando por disminuir la brecha de aprovechamiento entre estos y otros estudiantes de LPS. • <i>Desarrollo Profesional</i>: El distrito ya se ha embarcado en una ambiciosa campaña para proporcionar entrenamiento de categoría este verano a los maestros de todo el distrito. Para fortalecer la instrucción para nuestros estudiantes con habilidad limitada en inglés, el distrito adoptará el entrenamiento en el programa llamado “Reconsiderando la Equidad y la Enseñanza de los Principiantes del Idioma Inglés” (RETELL, por sus siglas en inglés). • <i>Nuevo sistema de gestión de datos</i>: La adquisición del sistema de gestión de datos <i>ESL Innovations</i> proveerá acceso electrónico a datos sobre estudiantes de ELL, facilitando su clasificación y análisis de múltiples maneras a fin de mejorar la instrucción a los estudiantes.

Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
<p>3c. Desarrollar apoyo específico para estudiantes de EDUCACIÓN ESPECIAL, quienes componen una proporción mayor de la matrícula del distrito que el promedio estatal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Estrategia principal:</u> Las estrategias básicas de tiempo, datos, compromiso, personal y asociaciones están destinadas para todos los estudiantes en el distrito. Estas estrategias básicas serán particularmente importantes para trabajar con estudiantes con dificultades para disminuir la brecha de aprovechamiento entre estos estudiantes y otros estudiantes de LPS. • <u>Apoyo apropiado:</u> El distrito llevará a cabo una auditoría de los servicios de educación especial en todo el sistema. Asegurar que los estudiantes con discapacidades reciban instrucción de los maestros más eficaces en un ambiente adecuadamente inclusivo ayudará a cerrar la brecha en el aprovechamiento. • <u>Desarrollo profesional:</u> El distrito continuará proporcionando entrenamiento cabal en el programa Respuesta a la Intervención (RTI, por sus siglas en inglés) para identificar y servir a los estudiantes con dificultades, incluyendo estudiantes con discapacidades. • <u>Modelo de prestación de servicios:</u> El distrito examinará los varios modelos de prestación de servicios que se están usando para servir a los estudiantes con discapacidades con el fin de maximizar la eficacia de la enseñanza.
<p>3d. Aumentar la participación de los PADRES Y DE LA COMUNIDAD para apoyar la cultura de altas expectativas de LPS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Centro de Bienvenida a las Familias:</u> El distrito abrirá un Centro de Bienvenida a las Familias para mejorar la comunicación y aumentar el flujo de información con los padres y la conexión con la comunidad escolar. El Centro garantizará la traducción adecuada de los documentos del distrito para que sean accesibles a los padres y a la comunidad. Basándose en la experiencia adquirida en su trabajo diario, el personal del Centro de Bienvenida a las Familias educará a otros miembros del personal de LPS sobre la comunidad de Lawrence y sus culturas. El Centro de Bienvenida a las Familias ayudará a las familias a resolver asuntos de estudiantes con problemas, tales como el proceso 504 y los Planes Educativos Individuales (IEP, por sus siglas en inglés) para estudiantes con discapacidades. • <u>Asociaciones Comunitarias:</u> El distrito identificará y fomentará asociaciones potenciales con organizaciones comunitarias, agencias locales, e instituciones de educación superior. El distrito realizará una correlación de los recursos comunitarios a fin de identificar socios de alto potencial. • <u>Escuela Superior Alternativa:</u> Al tratar de reconectar a los desertores escolares y a otros jóvenes desconectados, la Phoenix Academy - Lawrence le proporcionará a estos estudiantes opciones para graduarse de escuela superior y lograr éxito en la universidad y en su
<p>3e. Aumentar las oportunidades de ENRIQUECIMIENTO para atraer y entusiasmar a los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Artes:</u> El desarrollo de oportunidades para las artes a través de todos los grados en el distrito ayudará a proporcionarle a los estudiantes una educación íntegra. • <u>Actividades para después de la escuela:</u> Las opciones de enriquecimiento para después de la escuela se incrementarán en una variedad de formas en todo el distrito. • <u>Atletismo:</u> Las ofertas de atletismo se ampliarán, en particular mediante la adición de deportes intramuros en la escuela intermedia. La Escuela Intermedia South Lawrence East adoptará un modelo basado en la investigación que integra el atletismo con lo académico.

Objetivo Estratégico 4: Autonomía y Responsabilidad	
Razón Fundamental	Para maximizar la rápida mejora del aprovechamiento académico de los estudiantes en Lawrence, las escuelas necesitan tener el poder de crear cambios. La autonomía concedida y utilizada por nuestros socios comprobados ha producido grandes avances en el logro de los estudiantes. Esto demuestra el potencial que nuestras escuelas pueden alcanzar cuando a los principales se les permite ante todo, enfocarse primeramente en educar a sus estudiantes. Las autonomías que estén relacionadas con el capital humano, la asignación de recursos, la ejecución de programas y las operaciones de las escuelas, pueden ser concedidas por el Receptor a las escuelas, basadas en el rendimiento escolar. La rendición de cuentas a través de todo el sistema es necesaria para asegurar que el distrito esté en buen camino para lograr progreso rápido; véase Puntos de Referencia sobre el Rendimiento (Sección 3), Puntos de Referencia sobre la Implementación (Sección 4), y las Metas Anuales Mensurables (Apéndice B) para los objetivos agresivos del distrito y del estado, por los cuales el distrito será considerado responsable. Los sistemas y apoyos a nivel de distrito, incluyendo la Oficina de Mejora Escolar, serán instrumentos esenciales en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
4a. Incrementar la AUTONOMÍA para las escuelas para darles el poder de crear cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Creación del sistema</u>: Las LPS están estableciendo un proceso mediante el cual las escuelas de alto rendimiento puedan obtener y utilizar las autonomías. • <u>Dar autonomías</u>: Las LPS están identificando las autonomías que puedan ser concedidas por el Receptor basado en el rendimiento a todas las escuelas del distrito, a los operadores de escuelas comprobados, y a las escuelas de alto rendimiento que hayan obtenido autonomía. Por ejemplo, estas autonomías, que son consistentes con buenas prácticas de administración y con las leyes de Massachusetts, incluirán, sin limitarse a, la capacidad de tomar decisiones sobre el personal, establecer el calendario escolar, asignar recursos de la escuela, administrar el uso de las instalaciones escolares, y establecer políticas locales, incluyendo el código de disciplina estudiantil, las políticas de asistencia escolar, y los programas extracurriculares.
4b. Desarrollar un amplio sistema de RESPONSABILIZACIÓN .	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Responsabilización de las escuelas</u>: Se desarrollará un sistema transparente para medir el éxito escolar, al igual que recompensas y consecuencias para principales y socios que logran, o no logran, alcanzar los objetivos identificados. Los objetivos serán establecidos por el distrito así como el estado. Las LPS aspiran a lograr niveles que sean incluso superiores a los objetivos ambiciosos del estado para cerrar la brecha de aprovechamiento. • <u>Planes de Mejora Escolar</u>: Cada escuela desarrollará un plan de mejora para revisión y aprobación del Receptor. Los planes se centrarán en cómo cada escuela implementará el plan del distrito, incluyendo la provisión de tiempo de calidad para los estudiantes, el establecimiento de altas expectativas para los estudiantes, y la definición de las obligaciones profesionales para el personal. • <u>Responsabilidad del Educador</u>: El distrito trabajará con el grupo de líderes locales para asegurar la implementación efectiva de las estructuras de evaluación de nuevos educadores.
4c. Desarrollar APOYOS específicos, particularmente para las escuelas más necesitadas.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Crear una Oficina de Mejoramiento Escolar</u>: Las LPS establecerán la Oficina de Mejoramiento Escolar para apoyar y supervisar la implementación de los planes de las escuelas de Nivel 4. La oficina trabajará con las escuelas a fin de prepararlas para cruzar el umbral que les gane la autonomía. • <u>Instalaciones</u>: Las LPS agilizarán las obras de mantenimiento de alta prioridad para evitar los problemas de salud y seguridad y mejorar los entornos escolares para contribuir al aprendizaje. • <u>Currículo</u>: Las LPS continuarán los esfuerzos actuales de correlación reordenación del currículo en el distrito para adoptar las nuevas normas estatales de las Materias Troncales.

Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
<i>(Continuado)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Enfoque STEM</u>: Dada la importancia de los conocimientos en la ciencia, tecnología, ingeniería, y matemáticas, (STEM, por sus siglas en inglés) para lograr éxito en la economía del siglo 21, el distrito dará énfasis a un enfoque en STEM que incluirá todos los niveles escolares. Dos iniciativas específicas son el apoyo en las matemáticas, que los “MATCH Fellows” estarán ofreciendo, y la expansión de las ofertas pertinentes de Colocación Avanzada a nivel de la escuela superior.
4d. Construir SISTEMAS Y ESTRUCTURAS para apoyar la reestructuración.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Políticas y acuerdos</u>: Ciertos cambios en las políticas, los acuerdos, y las condiciones de trabajo del distrito son necesarios para alcanzar los objetivos del plan de renovación. El Apéndice A expone los cambios que entrarán en vigor a partir de julio del 2012 y deberán ser incorporados en los futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, a su discreción, iniciarán discusiones y procesos, según corresponda en virtud del G.L. c. 69, s. 1K. • <u>Desarrollar sistemas</u>: Se están desarrollando expectativas y sistemas para apoyar a los principales en la implementación de los sistemas del distrito (por ejemplo, sistema de evaluación, sistema de asignación de recursos, etc.), así como para administrar correctamente las autonomías concedidas. • <u>Escuela Superior</u>: Un enfoque intensivo en la evaluación, el apoyo socioemocional, y las matemáticas (por ejemplo, mediante la asociación con los “MATCH Fellows” en dos de las escuelas) dará forma al programa de la escuela superior. Nuevas estructuras y sistemas, incluyendo el nombramiento de un director para manejar las responsabilidades operacionales en el campus, servirán para apoyar la remodelación proyectada de la escuela superior. • <u>Preescolar</u>: El distrito desarrollará un plan para aumentar la disponibilidad de y el acceso a programas preescolares de alta calidad. • <u>Infraestructura tecnológica</u>: El distrito llevará a cabo una auditoría para determinar qué nueva tecnología, y/o integración de la tecnología existente, puede ser necesaria para mejorar la productividad y el intercambio de datos en todo el distrito, incluyendo en las áreas de recursos humanos, nómina, y sistemas de oficina.

Componentes Legales del Plan de Reestructuración

Aquí resaltamos y reforzamos cómo los objetivos estratégicos descritos más arriba incluyen los pasos para tratar con los subgrupos específicos de estudiantes y áreas programáticas identificadas en el Capítulo 69, sección 1K (c) de la Ley General de Massachusetts.

- (1) *“Pasos para tratar con los servicios sociales y las necesidades de salud de estudiantes y sus familias en el distrito, para ayudar a los estudiantes a asistir y permanecer en la escuela preparados para el aprendizaje”*

El distrito está asociado con diferentes organizaciones de servicios de salud, universidades y agencias locales y estatales del área para proveer servicios directos de salud, programas de prevención, e información sobre la salud a estudiantes y sus familias. El distrito revisará sus actuales acuerdos con esas organizaciones para coordinar actividades de servicios de salud y prevención a través del distrito, a nivel de todos los grados escolares. Cuando se determine que hay diferencias entre las necesidades de los estudiantes y los servicios ofrecidos por los asociados, el distrito desarrollará un plan para llenar esas necesidades por medio de nuevos acuerdos de colaboración.

La habilidad interna del distrito para llenar las necesidades de salud mental de nuestros estudiantes será aumentada mediante la adquisición de personal más especializado. Para el próximo año escolar, una de nuestras escuelas superiores de nivel 4 añadirá a su personal un administrador de casos intensivos para responder a las necesidades de estudiantes en alto riesgo. Nuestra otra escuela superior de nivel 4 contratará un trabajador social qui en coordinará el apoyo necesario fuera de la escuela para estudiantes que confrontan dificultades psicológicas. El distrito continuará trabajando con nuestros asociados para proveer desarrollo profesional e información a nuestro personal de enfermería en las escuelas, a los educadores de salud, y a otros empleados que trabajan con estudiantes y familias manejando necesidades de salud.

El establecimiento del Centro de Bienvenida a las Familias desempeñará un papel indispensable para conectar a los estudiantes y sus familias con los servicios sociales. El personal de este Centro ayudará a los estudiantes y sus familias a establecer contacto con los servicios sociales que necesiten.

- (2) *“Pasos para mejorar o expandir los servicios de bienestar de los niños, y según sea apropiado, los servicios de aplicación de las leyes en la comunidad del distrito escolar, para fomentar un ambiente de aprendizaje seguro.”*

Aplicando los procesos adecuados en las escuelas del distrito que han iniciado ya la adopción del modelo Zonas de Servicios Comprensivos, aumentaremos el número de escuelas que proveen (y estudiantes que reciben) servicios comprensivos, incluyendo servicios de bienestar de niños. Mientras llevamos a cabo una correlación de servicios comunitarios para identificar asociados potenciales, nos concentraremos en la identificación de proveedores de servicios de bienestar de niños. Apalancaremos los esfuerzos de nuestros asociados en la administración de escuelas, incluyendo The Community Group, el cual ya administra una variedad amplia de servicios a los niños en Lawrence.

La ejecución de una auditoría de la seguridad escolar de todo el distrito establecerá los parámetros para fomentar un ambiente de aprendizaje seguro. Una implementación más amplia en las escuelas superiores del programa de Intervenciones y Apoyos Positivos para el Comportamiento (PBIS) ayudará a desarrollar una cultura que promueva comportamientos productivos y seguros de parte de los estudiantes. Nuestro enfoque en altas expectativas en todo el sistema promoverá un ambiente de aprendizaje seguro mientras nos esforzamos en maximizar la calidad del tiempo de instrucción para cada estudiante. Finalmente, el distrito se asociará con las agencias locales de aplicación de la ley para asegurar que todas las escuelas de LPS y sus actividades sean lugares seguros donde los estudiantes puedan aprender y los educadores trabajar.

- (3) *“Según corresponda, pasos para mejorar los servicios de desarrollo de fuerza laboral que se ofrecen a los estudiantes en el distrito y a sus familias para proveerles destrezas y oportunidades de empleo significativas”*



Una parte clave de la visión de LPS es que nuestros estudiantes alcanzarán su potencial máximo y lograrán terminar la universidad y lograr éxito en sus carreras. Ya que sólo el 52% de los estudiantes de Lawrence se gradúan de la escuela superior en 4 años, la mejora en el porcentaje de graduación será un enfoque primordial para incrementar oportunidades para los estudiantes. El rediseño planificado de la escuela superior incluirá un incremento en el uso de la tecnología, asociación con empresas locales para exponer a los estudiantes a nuevas actividades y habilidades, y otras iniciativas para cerrar la brecha de oportunidades que confrontan nuestros estudiantes. La creación del Centro de Bienvenida a las Familias ayudará a conectar a los estudiantes y a sus familias a las agencias de desarrollo de fuerza laboral del área. El establecimiento de una escuela superior alternativa, Phoenix Academy-Lawrence, aumentará el número de estudiantes de LPS matriculados en universidades, al igual que el número de programas posgraduados de entrenamiento de trabajo disponibles para graduandos, incluyendo padres adolescentes que necesitan trabajar inmediatamente después de su graduación de escuela superior. El campus de la Lawrence High School proveerá clases de alfabetismo en inglés para los padres.

- (4) *“Pasos para abordar la brecha de aprovechamiento de estudiantes con proficiencia limitada en inglés, de estudiantes de educación especial, y de estudiantes de bajos ingresos, según corresponda”*

Con un 86.9% de nuestros estudiantes calificados como de bajos ingresos, nuestra estrategia para servir a los estudiantes de bajos ingresos son sinónimos con nuestras estrategias generales. La estrategia básica de tiempo, datos, compromiso, personal, asociaciones, y apoyo será implementada con particular énfasis en las escuelas de nivel 4, aquellas cuyo porcentaje de estudiantes de bajos ingresos sobrepasan incluso el promedio del distrito de 86.9%.

Estas estrategias básicas se enfocarán también particularmente en estudiantes que tienen dificultades, especialmente estudiantes con proficiencia limitada en inglés y estudiantes de educación especial. Nos aseguraremos de que estos estudiantes reciban instrucción de los maestros más efectivos. Para diferenciar la instrucción para nuestros estudiantes de educación especial, el distrito continuará proveyendo entrenamiento riguroso en el programa Respuesta a la Intervención (RTI). Para diferenciar la instrucción para nuestros estudiantes con inglés limitado, el distrito adoptará el entrenamiento producido por el programa Rethinking Equity and Teaching for English Language Learners (RETELL).

- (5) *“Programas alternativos de aprendizaje de inglés para estudiantes con proficiencia limitada en inglés”*

Estamos incrementando nuestra capacidad para adaptar el aprendizaje de inglés a las necesidades de los estudiantes con proficiencia limitada en inglés, dividiendo este grupo numeroso en grupos más pequeños y definidos, basando su asignación en exámenes de ubicación. La adquisición del sistema de manejo de datos ESL Innovations procesará electrónicamente la información relativa a los estudiantes ELL, haciendo posible que sea clasificada y analizada de diferentes maneras, lo que le permitirá al distrito entender cuales programas de instrucción pueden ayudar más en el aprendizaje de los estudiantes con proficiencia limitada en inglés. La reestructuración de la Escuela Superior Internacional en una escuela especializada para recién llegados también permitirá la implementación de programas de aprendizaje de inglés más diferenciados.

- (6) *“Un presupuesto para el distrito que incluye todos el dinero adicional provisto por el estado, el gobierno federal, u otros recursos”*

El presupuesto para el año fiscal 2013 fue adoptado por el distrito en abril. Vea el Apéndice C para la información sobre el presupuesto del distrito.

Sección 4: Criterios de Aprovechamiento

Lawrence ha establecido las siguientes metas globales para el rendimiento de las escuelas y del distrito:

- Doblar el número de escuelas que alcanzan una Percentila de Crecimiento Estudiantil (SGP, por sus siglas en inglés) sobre 50 en matemáticas y en artes del lenguaje inglés (ELA) en el 2012-13.
- Alcanzar uno de los primeros 5 escaños (desde el actual rango #22) entre los distritos de entrada de Massachusetts en tasa de graduación, proficiencia en inglés, y proficiencia en matemáticas en los próximos 3 años.
 - Los primeros 5 alcanzan actualmente un nivel de por lo menos un 64% en proficiencia en inglés
 - Los primeros 5 alcanzan actualmente un nivel de por lo menos un 51% en proficiencia en matemáticas
 - Los primeros 5 alcanzan actualmente un nivel de por lo menos un 81% en tasa de graduación
- Cerrar la brecha de aprovechamiento con el estado en proficiencia en inglés, proficiencia en matemáticas, y tasa de graduación en los próximos 5 a 7 años
 - En el 2011, hubo una brecha de aprovechamiento de 28 puntos en artes del lenguaje inglés (promedio de MA: 69%; Lawrence: 41%)
 - En el 2011, hubo una brecha de aprovechamiento de 29 puntos en matemáticas (promedio de MA: 58%; Lawrence: 29%)
 - En el 2011, hubo una diferencia en tasa de graduación de 31 puntos (promedio en MA 83%; Lawrence 52%)

Según lo requiere la ley estatal, Lawrence ha establecido metas anuales mensurables en las siguientes áreas:

- (1) tasas de asistencia, de despido, y de exclusión de estudiantes;
- (2) seguridad y disciplina de estudiantes;
- (3) tasas de promoción y baja de estudiantes;
- (3b) tasa de graduación;
- (4) aprovechamiento de estudiantes en el Massachusetts Comprehensive Assessment System (MCAS);
- (5) progreso en áreas de bajo aprovechamiento académico.
- (6) progreso entre subgrupos de estudiantes, incluyendo estudiantes de bajos ingresos según se define en el capítulo 70, estudiantes con proficiencia limitada en inglés, y estudiantes que reciben servicios de educación especial;
- (7) Reducción en las brechas de aprovechamiento entre diferentes grupos de estudiantes;
- (8) Adquisición y maestría por parte de los estudiante de las destrezas del siglo veintiuno;
- (9) Desarrollo de presteza para la universidad, incluyendo a niveles de escuela elemental e intermedia;
- (10) Participación de los padres y las familias;
- (11) Creación de una cultura de éxito académico entre los estudiantes;
- (12) Creación de una cultura de apoyo y éxito para el estudiante entre profesores y empleados; y
- (13) evaluaciones para niños desde pre-kindergarten a tercer grado apropiadas según el desarrollo.

Los detalles de las metas para cada área hasta el año escolar 2016-17 se presentan en el Apéndice B.¹

¹ Para el grupo de “todos los estudiantes” y para estudiantes muy necesitados (un conteo sin duplicación de estudiantes desventajados económicamente, estudiantes aprendices del inglés, o estudiantes con discapacidades), Lawrence ha alineado las metas anuales mensurables con las expectativas de progreso y logros del Estado respecto al aprovechamiento y crecimiento en artes del lenguaje inglés (ELA), matemáticas, ciencias, tasa de graduación, y tasa de deserción escolar.

Sección 5: Criterios de Implementación para el Año 1 (Resultados a corto plazo)

Objetivo Estratégico	Resultados a Corto Plazo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ General (para todos los objetivos estratégicos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los datos comparativos muestran una mejora en matemáticas y en Artes del Lenguaje Inglés (ELA) en cada evaluación, demostrando que las escuelas están en camino hacia lograr las metas anuales del Índice de Progreso y Aprovechamiento (PPI, por sus siglas en inglés). ▪ Las mejoras presentadas en las escuelas de nivel 4 muestran que las escuelas están en camino de lograr sus Metas Anuales Mensurables.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas, Tiempo, y Data 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cultura escolar mejora según lo comprueban los datos de percepción para la primavera del 2013. ▪ Los estudiantes que participan en Tiempo Extendido de Aprendizaje Aprendizaje (ELT, por sus siglas en inglés) en escuelas de nivel 4 logran, en promedio, una Percentila de Crecimiento Estudiantil (SGP, por sus siglas en inglés) de 51 o más, y/o una mejora de entre 10 y 14 puntos en SGP, y/o progreso sobre promedio en las evaluaciones de criterio del distrito.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal y Asociados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Academias de Aceleración muestran incrementos significativos de logros en áreas de alta necesidad (como se determinó con medidas tales como pruebas de pre-evaluación y post-evaluación y cambios en grados de estudiantes). ▪ Las calificaciones en las evaluaciones de los educadores ofrecen una evaluación más certera de la efectividad en la instrucción para la primavera del 2013 (según se determine por medidas tales como la correlación más directa entre la calificación de rendimiento del educador y el crecimiento del estudiante, los resultados agregados de la monitoría de instrucción del distrito, y /o la evaluación del distrito de la capacidad del supervisor de proveer evaluaciones escritas de manera precisa y consistente). ▪ Estudiantes en las escuelas de nivel 4 bajo el modelo de intervención de reinicio muestran mejoras significativa en el MCAS de ELA y en evaluaciones de matemáticas en la primavera del 2013, demostrando así que las escuelas están en camino de lograr o exceder sus metas anuales mensurables. ▪ Estudiantes que participaron en el programa de <i>MATCH Fellows</i> muestran, en promedio, una SGP de 51 o más en matemáticas y/o muestran un aumento de entre 10 y 14 puntos en SGP en matemáticas, y/o progreso sobre promedio en las evaluaciones de criterio de matemáticas del distrito.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo y Participación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementos significativos en el número de padres que participan a través del Centro de Bienvenida a la Familia (medida y objetivo por determinarse). ▪ El número de estudiantes fuera de la escuela y “desconectados” de las escuela en la ciudad se reduce para la primavera del 2013. ▪ La tasa de aprobación de cursos de estudiantes de 9no grado en escuelas superiores de nivel 4 al final de cada período de notas es más alta que en el año anterior. ▪ La tasa mensual de asistencia es más alta que en años anteriores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía y Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los datos de percepción de líderes de escuelas demuestran que la Oficina de Mejoramiento Escolar ha ofrecido apoyo sobresaliente a las escuelas (medidas y objetivos por determinarse). ▪ Inicio de discusiones y procesos con las uniones apropiadas de Lawrence sobre nuevos acuerdos colectivos antes de comenzar el año escolar 2012-13. ▪ Las prioridades más altas sobre salud y seguridad en los edificios serán resueltos para la primavera del 2013.

Sección 5: Criterios de Implementación (Actividades Significativas)

Objetivo Estratégico	Actividades significativas durante el verano del 2012	Actividades significativas durante el año escolar 2012-13
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas, Tiempo, y Datos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar y asegurar subvenciones disponibles para el verano del 2012. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subvenciones de Rediseño Escolar (SRG, por sus siglas en inglés) para 4 escuelas y la de Reinicio para otra escuela ▪ Identificar y diseñar un sistema de unidad piloto y evaluación de criterio durante el verano del 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los maestros establecen ambiciosas metas SMART de práctica profesional y aprendizaje estudiantil para noviembre de 2012 (medidas por determinarse). ▪ Se lleva a cabo la primera Academia de Aceleración para el invierno del 2013 y la segunda en la primavera del 2013. ▪ Mejora la asistencia en las sesiones sabatinas en las escuelas superiores de nivel 4 para el invierno del 2013 ▪ Se garantiza que el 100% de los estudiantes son evaluados cuatrimestralmente en materias básicas y que los maestros tienen acceso a los datos dentro de una semana para las metas de otoño, invierno y primavera.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal y Asociados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar de 25 a 30 maestros altamente efectivos de fuera de LPS para verano del 2012. ▪ Contratar a entre 3 y 5 socios comprobados para acelerar los esfuerzos de renovación de las escuelas de nivel 4 para el verano del 2012. ▪ Identificar y contratar un administrador para dirigir la Oficina de Mejoramiento Escolar para el verano del 2012. ▪ Completar el proceso de Revisión del Receptor para elevar las normas de de instrucción efectiva a partir del verano del 2012. ▪ Comenzar la implementación del nuevo proceso de evaluación del educador en otoño del 2012. ▪ Comenzar a desarrollar un sistema de compensación a base de rendimiento durante el año escolar 2012-2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los educadores completan los componentes requeridos del nuevo sistema de evaluación en los límites de tiempo requeridos. ▪ Se establece un plan para mejorar la eficiencia y el apoyo a las escuelas por parte de la oficina central para el invierno del 2013. ▪ Hay evidencia obvia de que las relaciones establecidas con los socios están beneficiando el ambiente escolar y/o los resultados en logro estudiantil para el invierno del 2013. ▪ Se establecer acuerdos con más socios comprobados que proveen esfuerzos de reestructuración en las escuelas de alta necesidad para la primavera del 2013.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo y Participación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir una nueva escuela superior alternativa en otoño del 2012. ▪ Llevar a cabo una revisión de los recursos comunitarios para identificar asociaciones potenciales a partir del otoño del 2012. ▪ Llevar a cabo entrenamiento en Instrucción contextualizada para el aprendizaje del inglés (SEI, por sus siglas en inglés) para un número significativo de maestros durante el verano del 2012. ▪ Reclutar y contratar 50 <i>MATCH Fellows</i> altamente calificados para las escuelas superiores de nivel 4 a partir de verano del 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar una matrícula estable en la nueva escuela superior alternativa para el invierno del 2013. ▪ Hay evidencia clara de que la implementación de implementación de PBIS está siendo efectiva en las escuelas superiores de nivel 4 para el invierno del 2013. ▪ El 100% de los maestros tienen acceso al sistema de datos de ELL para el otoño del 2012. ▪ Se inaugura el Centro de Bienvenida a la Familia para el invierno de 2013. ▪ Se ofrecen actividades de enriquecimiento a un número mayor de estudiantes para la primavera del 2013.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía y Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes completan exitosamente las discusiones y procesos con los sindicatos sobre los detalles de los nuevos acuerdos laborales colectivos para la primavera del 2013. ▪ Se desarrolla un sistema de autonomía y responsabilidad para verano del 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay evidencia contundente de que los líderes de las escuelas demuestran comprensión clara de sus objetivos de rendimiento de su trabajo al igual que del proceso para obtener autonomía para el invierno del 2013. ▪ Hay evidencia contundente de que las visitas a las escuelas se están llevando a cabo y que la información ofrecida es enfocada y beneficiosa.

APENDICE A: CONDICIONES NECESARIAS PARA ACUERDOS LABORALES COLECTIVOS

Conforme a G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor tienen que crear un plan de reestructuración con el propósito de maximizar el rápido mejoramiento de los logros académicos de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y el Receptor tomarán todos los pasos necesarios para apoyar la metas del plan de reestructuración. Entre otras cosas, el Comisionado y el Receptor pueden reasignar el uso del presupuesto actual del distrito, proveer fondos para aumentar el salario de administradores o maestros que trabajan para escuelas de bajo rendimiento para atraer o retener administradores y maestros altamente calificados, o para premiar a administradores o maestros que trabajan en distritos escolares de bajo rendimiento crónico pero que han logrado las metas anuales del plan de reestructuración; expandir el día escolar o el año escolar o ambos de las escuelas del distrito; limitar, suspender o cambiar una o más de las políticas y prácticas, según dichas políticas y prácticas se relacionen con las escuelas de bajo rendimiento del distrito; proveer desarrollo profesional integrado en el trabajo para maestros del distrito; ofrecer a los maestros más oportunidades para tiempo de planificación y colaboración enfocada en mejorar la enseñanza del estudiante; y establecer pasos para asegurar un continuo de maestros experimentados mediante la coordinación de los siguientes procesos con las materias troncales de conocimiento y destreza profesional: contratación; inducción; evaluación de maestros; desarrollo profesional; promoción de maestros; cultura de la escuela y estructura organizativa.

En la actualidad, los diez acuerdos laborales del distrito han expirado. Las condiciones que se detallan a continuación son necesarias para la exitosa implementación del plan de reestructuración y reflejan cambios de rigor a políticas, acuerdos, reglas de trabajo, y cualesquiera prácticas o políticas del distrito conforme a los acuerdos laborales colectivos expirados. Estas condiciones entrarán en efecto el 1ro de julio del 2012 y deberán ser incluidas en cualquier acuerdo laboral futuro. El Receptor proveerá un resumen de estos cambios a cada dirigente de sindicato no más tarde del 22 de junio del 2012. El Receptor se reserva el derecho de hacer cambios adicionales a los acuerdos laborales según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o los acuerdos laborales se considerará un límite de los derechos del Receptor y/o del Comisionado según se establecen conforme a G.L. c.69, §1K.

I. Receptor

Conforme a G.L. c. 69, §1K, el Receptor de las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS) está dotado con todos los poderes del superintendente y del comité escolar. Donde quiera que los acuerdos laborales se refieran al “comité escolar” o al “superintendente,” esto significará “Receptor.”

II. Derechos de Administración

Nada contenido en los acuerdos laborales colectivos se interpretará como una limitación de los derechos del Receptor y/o del Comisionado conforme a G.L. c. 69, s. 1K.

III. Colaboración antes de decidir

Cada principal creará, en consulta con el personal de la escuela, un proceso colaborativo mediante el cual el principal consultará con el personal escolar, recibiendo y tomando en consideración sus contribuciones y compartiendo con ellos sus razonamientos antes de tomar decisiones que afecten a los empleados en áreas tales como: el establecimiento y la selección de criterios para asignaciones de instrucción, de salones de clases,

administrativas, profesionales y por sesiones; posiciones después de horas de escuela; horarios de empleados; duración y número de períodos; seguridad escolar, implementación de disciplina, planes y procedimientos de manejo del comportamiento; implementación de currículo; y desarrollo profesional. La administración de la escuela/del distrito tiene la discreción final de implementar decisiones según que ellos determinen contribuyan al logro de las metas del Plan de Reestructuración.

IV. Sistema de Compensación Basado en Rendimiento

Durante el año escolar 2012-2013, el Receptor desarrollará un nuevo sistema de compensación basado en rendimiento (PBCS, por sus siglas en inglés), luego de una discusión con el sindicato, que incluirá una ruta ocupacional y que compensará los empleados basado en la efectividad individual, el crecimiento profesional, y el desarrollo académico de los estudiantes.

Sujeto a la aprobación del Departamento de Educación de los Estados Unidos, maestros y administradores participarían en el Fondo de Incentivo de Maestros (TIF, por sus siglas en inglés), un fondo designado para premiar maestros y administradores (a la escuela completa o a un grupo) si la escuela o el grupo al cual el administrador o el maestro ha sido asignado alcanza ciertas metas de aprovechamiento estudiantil establecidas por el Receptor para la escuela o grupo. Los criterios para los premios serán comunicados a todos los maestros y administradores al comienzo del año escolar y se anticipa que comenzará con el año escolar 2012-2013. El maestro o administrador que reciba en su evaluación general una categoría de “No satisfactorio” o “Necesita mejorar” no sería elegible para el premio TIF. El premio sería distribuido después de terminar el año escolar en forma de un bono sujeto al pago de impuestos y/o deducciones, no se incluiría en el salario básico, y no contaría como parte del salario para propósito de cálculos para el retiro.

Maestros de dentro o fuera de LPS que sean elegidos para el Sontag Prize pueden ser también elegibles para servir en las Academias de Aceleración durante las vacaciones. Los maestros que trabajen en las Academias de Aceleración de vacaciones recibirán un bono de \$3000 el cual estará sujeto al pago de impuestos y/o deducciones, no se incluirá en el salario básico, y no contará como parte del salario para propósito de cálculos para el retiro.

V. Tiempo de Aprendizaje & Enseñanza

Obligaciones Profesionales

Maestros y otros empleados profesionales deben comprometer el tiempo que sea necesario para lograr y mantener educación de alta calidad en LPS. Por ejemplo, a menos que estén formalmente excusados, los maestros y empleados profesionales deben participar en todas las actividades regulares de la escuela durante o fuera del día escolar normal, incluyendo reuniones de la facultad, conferencias de padres, reuniones departamentales, reuniones de currículo, graduaciones y otras actividades semejantes. Los maestros también tendrán tiempo regular de preparación durante su semana de trabajo. Dicho tiempo de preparación puede incluir períodos de planificación en común y de desarrollo profesional.

Horarios Escolares

Para el año escolar 2012-13, el horario diario actual será el mismo excepto según lo apruebe o requiera el Receptor. El Receptor puede aprobar un plan robusto de cualquier escuela para expandir el tiempo de aprendizaje para el año escolar 2012-13, incluyendo planes para tiempo extendido para escuelas de nivel 4 como se refleja en sus solicitudes SRG.



Comenzando con el año escolar 2013-2014, cada programa escolar deberá tener un mínimo de 1330 horas por año.

Durante el año escolar 2012-2013, cada principal participará en un proceso de planificación que incluirá a los maestros, empleados, padres y estudiantes y miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y los recursos de la escuela y la comunidad. Cada plan tomará en cuenta cómo el tiempo de aprendizaje va a apoyar (1) éxito académico alto, especialmente a través del apoyo y aprendizaje personalizados, (2) una educación bien formulada que puede incluir materias que no se cubren en los exámenes estandarizados; actividades tales como arte, música, drama, robótica, y deportes; y aprendizaje socioemocional; y (3) mas tiempo para que los maestros colaboren, usen datos de los estudiantes, y desarrollen su práctica pedagógica. Los planes deben ser creativos en cuanto al uso con relación al uso de *software* adaptado, horarios alternativos de maestros, academias de aceleración, aprendizaje de verano y programas de enriquecimiento, y socios externos. Cada plan tiene que considerar oportunidades para incorporar socios y recursos de la comunidad y tiene que incluir arreglos apropiados y sostenibles en cuanto a las responsabilidades, los horarios y los salarios de los maestros y otros empleados de la escuela. El principal recomendará el plan al Receptor luego de consultar con los maestros y empleados de la escuela. El Receptor puede requerir la inclusión de cualquier excepción razonable a estas provisiones y puede requerir cambios en cualquier plan para servir mejor los intereses de los estudiantes. El plan será aprobado a discreción del Receptor.

Calendario Escolar

El Receptor establecerá el calendario escolar cada año. Para el año escolar 2012-2013, el calendario establecerá que el año escolar comenzará durante la última semana completa del mes de Agosto, con dos semanas de vacaciones de invierno que coincidirán con el final del año calendario, una semana de vacaciones durante el mes de febrero, y una semana de vacaciones durante el mes de abril. El Receptor puede aprobar un calendario alternativo si el principal de una escuela lo pide, y si el principal y el Receptor determinan que el calendario alternativo representa el mejor interés de los estudiantes en la escuela.

VI. Evaluación

Los maestros y administradores deberán ser evaluados de acuerdo a la adaptación a la adaptación al Distrito de LPS del sistema modelo del Departamento de Educación Elemental y Secundaria de Massachusetts.

VII. Empleados

Al llenar las posiciones, los principales tienen la autoridad de seleccionar los mejores candidatos ya sea de dentro o fuera de la escuela sin tomar en cuenta la antigüedad profesional de los maestros.

El Receptor tiene el derecho de despedir maestros y otros empleados del distrito debido a reducciones en la fuerza laboral o como el resultado de reorganización debido a reducciones en la matrícula u otras razones de operación o presupuestarias. El Receptor establecerá los criterios de selección para el despido de maestros y otros empleados del distrito. Tal criterio puede incluir, sin limitarse a, las calificaciones, licencias, historial de trabajo, medidas múltiples de aprendizaje de los estudiantes, necesidad de operación, y los mejores intereses de los estudiantes. En casos en los que todos los factores son iguales, la antigüedad profesional puede utilizarse como factor decisivo.

El Receptor tiene el derecho de reasignar maestros y otros empleados que hayan sido desplazados de sus posiciones. Luego de una discusión con el maestro o empleado afectado, el maestro o empleado puede ser asignado a cualquier otra posición disponible para la que esté calificado. Si el maestro o empleado no es asignado a una posición de mutuo acuerdo, el Receptor asignará al maestro o empleado a una posición para la cual el/ella esté calificado/a. Tal asignación puede incluir posiciones de apoyo en la instrucción, sustitución, o tareas administrativas.

VIII. Despidos

En escuelas declaradas de bajo rendimiento o de bajo rendimiento crónico, los maestros con status profesional y todos los empleados sindicalizados del distrito que hayan terminado su período probatorio pueden ser despedidos por buena causa.

IX. Administración de Asuntos Nuevos

Cualquier cambio que el Receptor considere necesario para maximizar el rápido mejoramiento del desarrollo académico de los estudiantes de Lawrence puede ser implementado después de un período de diez días de consulta con el sindicato apropiado. Estos cambios pueden ser implementados a discreción del Receptor, conforme a G.L. c. 69, s. 1K.



APÉNDICE B: METAS ANUALES MENSURABLES

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables						
		Año Escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017
(1) asistencia escolar, tasa de expulsión, y tasa de exclusión	Tasa de Asistencia Escolar (Aumento)	92.7%	93.2%	93.7%	94.2%	95.0%	96.0%	97.0%
	Porcentaje de Estudiantes Ausentes 10+ Días (Reducción)	43%	39%	36%	33%	30%	28%	25%
	Tasa de Expulsión (Reducción)	10.0%	11.0%	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%
	Tasa de Suspensión fuera de la Escuela (Reducción)	10.3%	9.3%	8.4%	7.6%	6.9%	6.2%	5.6%
	Tasa de Suspensión dentro de la Escuela (Reducción)	11.3%	9.3%	7.7%	6.3%	5.2%	4.3%	3.5%
	Tasa de Exclusión* (Reducción)	NA	.5%	0.4%	0.3%	0.2%	0.1%	0.0%
(2) seguridad y disciplina de estudiantes	Incidentes interpersonales** (Reducción)	773	689	614	547	487	434	387
	Incidentes de posesión de armas (Reducción)	63	56	50	45	40	35	32
	Incidentes de posesión/uso/intención de vender sustancias controladas (Reducción)	54	48	43	38	34	30	27
	Incidentes de robo/vandalismo (Reducción)	48	43	38	34	30	27	24
	Número de amenazas hechas (Reducción)	464	413	368	328	292	260	232
(3) tasas de promoción y deserción escolar de estudiantes	Tasa de Retención (Reducción)	5.2%	4.5%	3.8%	3.3%	2.8%	2.5%	2.1%
	Tasa de Deserción Escolar – Global (Reducción)	8.6%	7.9%	7.2%	6.5%	5.8%	5.0%	4.3%
	Tasa de Deserción Escolar – Estudiantes con Necesidades Mayores (Reducción) ²	9.0%	8.25%	7.5%	6.75%	6.0%	5.25%	4.5%
	Tasa de Recuperación de estudiantes que han abandonado la escuela (Aumento)	2.4%	3.4%	4.9%	6.9%	9.9%	14.1%	20.0%
	Porcentaje de estudiantes de 9no grado identificados como “estudiantes en peligro de fracasar” o “en gran peligro fracasar” en el sistema EWI (Reducción)	23.5%	20.9%	18.6%	16.6%	14.7%	13.1%	11.7%

² Para el grupo de “todos los estudiantes” y para estudiantes muy necesitados (un conteo sin duplicación de estudiantes desventajados económicamente, estudiantes aprendices del idioma inglés, o estudiantes con discapacidades), Lawrence ha alineado las metas anuales mensurables con las expectativas de progreso y logros del Estado respecto al aprovechamiento y crecimiento en artes del lenguaje inglés (ELA), matemáticas, ciencias, tasa de graduación, y tasa de deserción escolar.

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables						
		Año Escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017
(3b) tasa de graduación	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cuatro Años – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	47.0%	75.0%	80.0%	80.0%	85.0%	85.0%	90.0%
	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cuatro Años – Global (Aumento)	46.7%	75.0%	80.0%	80.0%	85.0%	85.0%	90.0%
	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cinco Años – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	54.0%	80.0%	85.0%	85.0%	90.0%	90.0%	95.0%
	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cinco Años – Global (Aumento)	54.6%	80.0%	85.0%	85.0%	90.0%	90.0%	95.0%
(4) rendimiento estudiantil en el Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts (MCAS)	Índice Compuesto de Aprovechamiento (CPI) en ELA – Global (Aumento)	72.4	74.7	77.0	79.3	81.6	83.9	86.2
	CPI en ELA – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	71.4	73.8	76.2	78.6	81.0	83.3	85.7
(5) progreso en las áreas de bajo rendimiento académico	CPI en ELA – Estudiantes aprendices del idioma inglés (Aumento)	59	62.42	65.84	69.26	72.68	76.1	79.52
	CPI en ELA – Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	56.2	59.85	63.5	67.15	70.8	74.45	78.1
(6) progreso entre subgrupos de estudiantes, incluyendo estudiantes de bajos recursos según se definen en el capítulo 70, estudiantes con proficiencia limitada en inglés, y estudiantes que reciben servicios de educación especial;	CPI en Matemáticas – Global (Aumento)	60.0	63.3	66.6	70.0	73.3	76.6	80.0
	CPI en Matemáticas - Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	59.0	62.4	65.9	69.3	72.7	76.1	79.5
	CPI en Matemáticas - Estudiantes del Lenguaje Inglés (como segundo lenguaje) (Aumento)	52.6	56.55	60.5	64.45	68.4	72.35	76.3
(7) reducción en las brechas de aprovechamiento entre diferentes grupos de estudiantes	CPI en Matemáticas - Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	45.1	49.68	54.26	58.84	63.42	68	72.58
	CPI en Ciencia – Global (Aumento)	50.9	55.0	59.0	63.1	67.2	71.3	75.4
	CPI en Ciencia - Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	50.0	54.1	58.3	62.5	66.6	70.8	74.9

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables							
		Año Escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017	
(Continuado)	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA – Global (Reducción)	16.0%	14.4%	13.0%	11.7%	10.5%	9.5%	8.5%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA – Estudiantes con Necesidades Mayores (Reducción)	17.0%	15.3%	13.7%	12.4%	11.1%	10.0%	9.0%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA – Estudiantes aprendices del idioma inglés (ELL) (Reducción)	32%	30.7%	29.3%	28%	26.7%	25.3%	24%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA – Estudiantes con Discapacidades (Reducción)	47%	45%	43.1%	41.1%	39.2%	37.2%	35.2%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas – Global (Reducción)	34.2%	30.8%	27.7%	24.9%	22.4%	20.2%	18.2%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas – Estudiantes con Necesidades Mayores (Reducción)	35.3%	31.8%	28.6%	25.8%	23.2%	20.9%	18.8%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas – Estudiantes ELL	47%	45%	43.1%	41.1%	39.2%	37.2%	35.2%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas – Estudiantes con Discapacidades (Reducción)	70%	67.1%	64.2%	61.2%	58.3%	55.4%	52.5%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Ciencia – Global (Reducción)	37.0%	33.3%	29.9%	27.0%	24.3%	21.8%	19.6%	
	Porcentaje de W/F en MCAS de Ciencia – Estudiantes con Necesidades Mayores (Reducción)	38.1%	34.3%	30.9%	27.8%	25.0%	22.5%	20.3%	
	Percentila de Crecimiento del Estudiante (SGP) medio en ELA – Global (Aumento)	45	Alcanzar SGP medio de 51 o más; o Demostrar una mejora de 10-14 puntos en SGP						
	SGP medio en ELA – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	45							
	SGP medio en ELA – Estudiantes ELL (Aumento)	49							

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables							
		Año Escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017	
Continuado	SGP medio en ELA – Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	33	Obtener SGP medio de 51 o más; o Demostrar una mejora de 10-14 puntos en SGP						
	SGP medio en ELA – Global (Aumento)	39							
	SGP medio en Matemáticas – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	39							
	SGP medio en Matemáticas – Estudiantes ELL (Aumento)	39							
	SGP medio en Matemáticas – Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	30							
	Porcentaje de Avanzados en MCAS de ELA – Global (Aumento)	3.9%	6.4%	8.9%	11.4%	13.9%	16.4%	18.9%	
	Porcentaje de Avanzados en MCAS de ELA - Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	3.6%	6.1%	8.6%	11.1%	13.6%	16.1%	18.6%	
	Porcentaje de Avanzados en MCAS de Matemáticas – Global (Aumento)	6.3%	8.8%	11.3%	13.8%	16.3%	18.8%	21.3%	
	Porcentaje de Avanzados en MCAS de Matemáticas – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	5.8%	8.3%	10.8%	13.3%	15.8%	18.3%	20.8%	
	Porcentaje de Avanzados en MCAS de Ciencia – Global (Aumento)	1.0%	3.5%	6.0%	8.5%	11.0%	13.5%	16.0%	
Porcentaje de Avanzados en MCAS de Matemáticas – Estudiantes con Necesidades Mayores (Aumento)	0.9%	3.4%	5.9%	8.4%	10.9%	13.4%	15.9%		
(8) adquisición y dominio del estudiante de las habilidades del siglo veintiuno	Porcentaje de Graduados de Escuela Secundaria que completan los Requisitos Troncales de Massachusetts (Aumento)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Porcentaje de estudiantes de 8vo grado que completan un proyecto basado en los medios de comunicación (Aumento)	0%***	0%***	20%	40%	60%	80%	100%	

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables						
		Año escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017
Continuado	Porcentaje de estudiantes de 4to grado que completan un proyecto basado en los medios de comunicación (Aumento)	0%***	0%***	20%	40%	60%	80%	100%
(9) desarrollo de presteza para la Universidad, incluyendo a nivel de la escuela primaria y secundaria	Porcentaje de estudiantes de 11mo y 12mo grado matriculados en por lo menos un curso de nivel avanzado (AP) (Aumento)	25.0%	28.1%	31.5%	35.4%	39.7%	44.6%	50.0%
	Número de estudiantes que completan escuela secundaria de colegio temprano (Aumento)	NA	NA	NA	NA	50	125	250
	Porcentaje de estudiantes de 12mo grado que completan clases de matrícula dual (Aumento)	4.5%	4.5%	7.3%	11.8%	19.1%	30.9%	50.0%
(10) participación de padres y familias	Porcentaje de familias que son voluntarios en las escuelas de sus estudiantes (Aumento)	NA	2.0% (base)	3.2%	5.0%	8.0%	12.6%	20.0%
	Número promedio de días para completar el proceso de entrada de estudiantes/familias (Reducción)	NA	10 (base)	4	3	3	2	2
	Porcentaje de familias con acceso a los servicios de apoyo (Aumento)	NA	20% (base)	26%	34%	44%	58%	75%
	Porcentaje de padres que reportan en la Encuesta de Padres sobre Satisfacción y Participación del Centro Nacional para el Liderazgo Escolar que "Yo asisto a la mayoría de los eventos escolares ofrecidos a los padres, tales como conferencias con maestros y recepciones escolares." (Aumento)	68%	71%	75%	78%	82%	86%	90%
(11) creación de una cultura de éxito académico entre estudiantes	Tasa de asistencia de maestros **** (Aumento)		97.5% (base)	97.8%	98.1%	98.4%	98.7%	99.0%
	Distribución de maestros a base de nivel de rendimiento en el sistema de evaluación de maestros del distrito: Maestros en los dos niveles más altos (Aumento)	NA	NA	25%	50%	80%	90%	100%

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Metas Anuales Mensurables						
		Año Escolar 2010-2011 (base)	Año Escolar 2011-2012	Año Escolar 2012-2013	Año Escolar 2013-2014	Año Escolar 2014-2015	Año Escolar 2015-2016	Año Escolar 2016-2017
Continuado	Distribución de administradores a base de su nivel de rendimiento en el sistema de evaluación de administradores del distrito: Administradores en los dos niveles más altos (Aumento)	NA	NA	50%	75%	90%	95%	100%
(12) creación de una cultura de apoyo y éxito estudiantil entre los miembros de la facultad y del personal	Porcentaje de maestros que reportan en la Encuesta de Maestros sobre Ambiente y Cultura Escolar del Centro Nacional para el Liderazgo Escolar que "Yo recomendaría mi escuela a un miembro de mi familia que busque una escuela para sus niños" (Aumento)	53%	59%	66%	73%	81%	90%	100%
(13) evaluaciones apropiadas al desarrollo de los niños a nivel de pre-kindergarten a tercer grado	Porcentaje de estudiantes de K a 3ro que alcanzan una percentila promedio o más alta (en o sobre nivel de 34) en la sección de lectura del MAP de los Grados Primarios (resultados de otoño a primavera) (Aumento)	50.3%	57.8%	66.5%	76.5%	88.0%	100.0%	100.0%
	Porcentaje de estudiantes de K a 3ro que alcanzan una percentila promedio o más alta (en o sobre nivel de 34) en la sección de Matemáticas del MAP en los Grados Primarios (resultados de otoño a primavera) (Aumento)	47.4%	54.5%	62.7%	72.1%	82.9%	95.4%	100.0%

APENDICE C: INFORMACIÓN SOBRE EL PRESUPUESTO

Presupuesto Local Proyectado para el Año Fiscal 2013 de las Escuelas Públicas de Lawrence ³

RCA/ESCUELAS	Salarios	Costos Fijos	Operaciones	Propuesta para el Año Fiscal 2013
Escuela Elemental Arlington	3,330,015	123,625	28,350	3,481,990
Escuela Intermedia Arlington	3,163,955	123,625	29,055	3,316,635
Escuela Breen	1,869,156	53,449	32,923	1,955,528
Escuela Bruce	4,014,427	150,965	35,926	4,201,318
Escuela Elemental Frost	3,425,910	106,520	33,575	3,566,005
Escuela Intermedia Frost	2,800,843	106,518	33,148	2,940,509
Escuela Elemental Guilmette	3,261,987	205,500	72,700	3,540,187
Escuela Intermedia Guilmette	3,420,913	211,500	60,500	3,692,913
Escuela Hennessey	2,280,892	73,153	30,030	2,384,075
Escuela Lawlor	1,062,802	44,250	21,075	1,128,127
Recinto de Escuela Secundaria Lawrence	2,992,737	887,335	487,320	4,367,392
Escuela Secundaria Business Mgmt. & Finance	2,609,635	0	80,600	2,690,235
Escuela Secundaria Health & Human Services	2,691,884	0	58,600	2,750,484
Escuela Secundaria Humanities & Leadership	2,906,671	0	45,350	2,952,021
Escuela Secundaria Internacional	2,672,047	0	61,324	2,733,371
Escuela Secundaria Math, Science, & Technology	2,686,419	0	47,312	2,733,731
Escuela Secundaria Performing & Fine Arts	2,813,155	0	38,330	2,851,485
Escuela High School Learning Center	1,963,985	65,486	44,400	2,073,871
Escuela Leahy	3,345,119	66,800	49,542	3,461,461
Escuela Leonard	2,489,658	88,152	45,088	2,622,898
Escuela Oliver	4,502,279	196,753	63,200	4,762,232
Escuela Elemental Parthum	3,812,692	273,783	42,331	4,128,806
Escuela Intermedia Parthum	3,259,715	203,153	30,794	3,493,662
Escuela Rollins Early Childhood Center	1,373,393	65,359	12,600	1,451,352
Escuela School for Exceptional Studies	4,089,305	67,640	72,632	4,229,577
Escuela Elemental South Lawrence East	3,537,488	172,500	64,650	3,774,638
Escuela Intermedia South Lawrence East	4,159,900	172,500	118,500	4,450,900
Escuela Tarbox	2,196,917	62,500	23,100	2,282,517
Escuela Wetherbee	4,190,645	255,000	38,056	4,483,701
Evaluación & Responsabilidad	331,429	0	134,000	465,429
Superintendente Auxiliar	1,866,862	48,500	1,229,739	3,145,101
Presupuesto & Finanzas	588,849	21,007,598	77,000	21,673,447
Currículo e Instrucción	619,071	0	933,700	1,552,771
Desarrollo y Subvenciones	127,000	0	1,800	128,800
Servicios Educativos del Idioma Inglés	178,779	0	30,350	209,129

³ Basado en el presupuesto proyectado, sujeto a aprobación final.

RCA/ESCUELAS	Salarios	Costos Fijos	Operaciones	Propuesta para el Año Fiscal 2013
Administración de Instalaciones & Plantas	926,478	48,000	2,377,066	3,351,544
Servicios de Salud & Enfermería	932,679	0	58,775	991,454
Recursos Humanos	1,348,582	2,267,000	75,000	3,690,582
Sistemas de Información & Tecnología	519,655	1,016,094	330,301	1,866,050
Tecnología Instruccional	102,775	236,683	1,500	340,958
Deportes Intramuros	142,864	0	46,330	189,194
LPS-TV	90,000	0	10,150	100,150
Producción/Diseño Gráfico	46,575	0	55,000	101,575
Oficina del Receptor	0	0	135,500	135,500
Mejora Escolar/Desarrollo Profesional	53,500	0	422,000	475,500
Seguridad Escolar	123,257	251,600	87,500	462,357
Servicios de Aprendizaje Especial	3,698,977	8,172,888	483,625	12,355,490
Servicios de Apoyo al Estudiante	988,995	0	87,900	1,076,895
Oficina del Superintendente	464,700	60,000	20,000	544,700
Total	100,075,571	36,884,429	8,398,247	145,358,247

Cuenta Rotativa – departamento autosuficiente

Servicios de Nutrición	2,558,790	246,500	4,095,210	6,900,500
-------------------------------	-----------	---------	-----------	------------------

Gastos del Departamento Escolar no incluidos en los Gastos Escolares Netos

Centro de Aprendizaje para Adultos	707,924	37,459	20,085	765,468
Servicios de Transportación	68,256	6,002,250	5,250	6,075,756
Total	776,180	6,039,709	25,335	6,841,224

Subvenciones Proyectadas para las Escuelas Públicas de Lawrence en el Año Fiscal '13

#DESE	TÍTULO	Duración del Proyecto	Financiamiento Anticipado	Cálculo
FEDERALES				
305	TÍTULO I (Remanente)	12/1/12-8/31/13	1,226,507	Asignación remanente de 15%
305	TÍTULO 1	9/1/12-8/31/13	7,359,040	Reducción proyectada de 10%
240	DERECHO DE EDUC. ESP. 94-142	9/1/12-8/31/13	3,449,885	Reducción proyectada de 3%
240	DERECHO DE EDUC. ESP. 94-142 (Remanente)	12/1/12-8/31/13	582,815	Remanente anticipado
274	MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE EDUC. ESP.	11/1/12-8/31/13	149,575	Proyectada al mismo nivel
511	SUBVENCIONES PARA EL REDISEÑO DE ESCUELAS	9/1/12-8/31/13	507,555	Arlington Año 2
140	TÍTULO II PARTE A CALIDAD DE MAESTROS	9/1/12-8/31/13	1,172,145	Reducción proyectada de 10%
262(EEC)	DISTRIBUCIÓN DE EDUC. ESP. TEMPRANA	9/1/12-8/31/13	62,768	Proyectada al mismo nivel
	MASS GRAD	10/1/12-9/30/13	154,666	Reducción proyectada de 10%
320	APOYO AL ESTUDIANTE/ESCUELA INTERMEDIA	3/1/13-8/31/13	47,240	Reducción proyectada de 10%
180	TÍTULO III APOYO A ESTUDIANTES CON PROFICIENCIA LIMITADA EN INGLÉS (remanente)	12/1/12-8/31/13	125,000	Remanente anticipado
180	TÍTULO III APOYO A ESTUDIANTES CON PROFICIENCIA LIMITADA EN INGLÉS	9/1/12-8/31/13	686,487	Proyectada al mismo nivel
201	RACE TO THE TOP	7/1/12-6/30/13	2,664,097	Basado en la enmienda sometida
209	INICIATIVA DE ZONAS DE SERVICIOS GLOBALES	7/1/12-6/30/13	48,000	Cantidad de renovación
	Subtotal Federal		18,235,780	
ESTATALES				
542	EXPANSION DE VERANO DEL PROG. DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	4/29/13-6/30/13	20,000	Proyectada al mismo nivel
632	APOYO ACADÉMICO	9/6/12-6/30-13	137,781	Proyectada al mismo nivel
850	CENTRO DE EXAMINACIÓN GED	11/22/12-6/30/13	5,900	Proyectada al mismo nivel
701	KINDERGARTEN DE CALIDAD DE DÍA COMPLETO	7/1/12-6/30/13	416,324	Proyectada al mismo nivel
345	CENTRO DE APRENDIZAJE PARA ADULTOS	7/1/12-6/30/13	658,614	Proyectada al mismo nivel
	SALUD ESCOLAR ESENCIAL	7/1/12-6/30/13	264,762	Reducción proyectada de 10%
345(DGA)	EDUCACIÓN DE ADULTOS DE LAWRENCE	7/1/12-6/30/13	82,744	Proyectada al mismo nivel
	Subtotal Estatal		1,586,125	
	Total en Subvenciones Estatales y Federales		19,821,905	

PRIVADAS

The White Fund	n/a	3,500	Proyectada al mismo nivel
The Prone Foundation	n/a	15,000	Proyectada al mismo nivel
ETP Educational Telecomm (COMCAST)	n/a	482,682	Proyectada al mismo nivel
ETP Educational Telecomm (VERIZON)	n/a	147,793	Proyectada al mismo nivel
Subtotal Privado		648,974	
TOTAL EN SUBVENCIONES		20,470,879	