

Plan de Reestructuración del Distrito de Lawrence Nivel 5 Plan Renovado

29 de mayo de 2015



29 de mayo de 2015

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

Hace casi precisamente tres años que escribimos una carta similar a ésta, introduciendo un plan para reestructurar las escuelas de Lawrence y pidiendo su ayuda para que hacer de este esfuerzo un éxito.

Hoy, siguiendo el camino establecido en ese plan e impulsado por el extraordinario compromiso de nuestros educadores, familias y estudiantes, Lawrence se enorgullece de las importantes mejoras que ha realizado durante los últimos tres años de la receptoría. Los logros de aprendizaje de los estudiantes están mejorando, más estudiantes están haciendo logros a nivel de grado, la tasa de graduación ha aumentado en dos dígitos, y los estudiantes están experimentando nuevas oportunidades en atletismo y las artes que durante demasiado tiempo han estado fuera de su alcance.

En todo el distrito, un espíritu de optimismo y colaboración se ha apoderado. Lawrence ha sido pionero en un nuevo modelo de distrito llamado "arquitectura abierta" que permite a los directores, maestros y familias crear programas escolares adaptados a las necesidades de sus estudiantes. Con una oficina central más ágil y un acuerdo innovador de negociación colectiva de maestros, hemos llevado más recursos al nivel escolar y hemos establecido nuevas políticas para apoyar a las escuelas y promover la mejora continua.

En todo el sistema, hemos unificado y elevado las expectativas para la enseñanza y el aprendizaje a través del marco Cuatro Pilares del distrito:

- I. **Estándares Rigurosos:** crear currículos rigurosos y basados en estándares y evaluaciones
- II. **Oportunidades de Enriquecimiento de Alta Calidad:** crear oportunidades para que los estudiantes participen en actividades tales como teatro musical, step dance y atletismo
- III. **Mentalidad:** Inculcar el valor del trabajo duro y una mentalidad de crecimiento en nuestros estudiantes
- IV. **Pensamiento Crítico:** Asegurar que las habilidades de pensamiento de orden superior estén integradas en las lecciones de clase

Deberíamos estar orgullosos de nuestro trabajo colectivo hasta la fecha. Pero por más alentador que sea nuestro progreso, el objetivo nunca fue simplemente mejores escuelas. Nuestra promesa siempre ha sido -y siempre debe ser- una educación de primera clase para todos los niños de Lawrence, y aún queda mucho trabajo por delante para lograr esta realidad. Las puntuaciones en las Artes del lenguaje inglés y matemáticas se mantienen por debajo de los promedios de capacidad del estado y muchos de nuestros estudiantes todavía no se gradúan de la escuela superior. No podemos permitirnos el lujo de confundir mejorado por aceptable.

Es con este entendimiento que compartimos el documento adjunto, una renovación de tres años del Plan de Reestructuración de las Escuelas Públicas de Lawrence de mayo 2012. Una vez más, este plan servirá como nuestro mapa vial para los próximos años, y seguiremos necesitando su apoyo para implementarlo de manera efectiva. Mientras lee este plan, le pedimos que considere nuevamente el papel que podría desempeñar en el logro de los objetivos que establece.

Nuestra misión es tan urgente como lo fue cuando comenzó la receptoría hace tres años. Pero trabajando juntos, estamos en una posición más sólida que nunca para llevarlo a cabo.

Atentamente,

Firmado por el Receptor Riley

Jeffrey Riley
Superintendente/Receptor
Escuelas Públicas de Lawrence

Firmado por el Comisionado Chester

Mitchell D. Chester
Comisionado
Departamento de Educación Elemental & Secundaria



Resumen Ejecutivo

En noviembre 2011, la Junta de Educación Elemental y Secundaria de Massachusetts votó para colocar a las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS) bajo receptoría del estado, creando una oportunidad sin precedentes para que el distrito se embarque en un esfuerzo de reestructuración efectivo y dramático. El comisionado Mitchell Chester recomendó la receptoría porque "este camino brinda la mejor oportunidad para transformar el distrito desde uno de los más bajos del estado a uno en el que los estudiantes experimentan resultados educativos fuertes". El Comisionado declaró además: "Podríamos abordar la receptoría con el objetivo de estabilizar el distrito y asegurar la transición más expeditiva de nuevo al control comunitario, independientemente de la calidad y efectividad del programa educativo que dejamos atrás. No estoy inclinado a recomendar la receptoría porque es conveniente. Espero que la excelente educación para los estudiantes de Lawrence se realice solo a través de una reforma sustancial del distrito que requerirá un tiempo y esfuerzo considerables".

En mayo 2012, luego de consultar con las partes interesadas locales, el Comisionado y el Receptor presentaron un plan de reestructuración con una visión clara para transformar el distrito escolar. Ahora, en la primavera 2015, reconocemos que el distrito escolar de Lawrence ha logrado un progreso sustancial, con mucho trabajo por realizar. Para brindar tiempo suficiente para las estrategias implementadas para alcanzar la implementación total y uniforme en todas las escuelas de LPS y para mejorar el rendimiento estudiantil en todo el distrito, estamos renovando este plan por un período adicional de tres años.

Seguimos comprometidos con las estrategias esenciales establecidas en el Plan de Reestructuración 2012, que aprovechó las fortalezas de los muchos educadores talentosos del distrito, capacitándolos para implementar planes a nivel escolar para fortalecer el rendimiento estudiantil. En esta renovación del plan, hemos ajustado el contenido del plan de reestructuración para reflejar el progreso hasta la fecha en Lawrence y las áreas donde el distrito puede ajustar o profundizar su enfoque bajo un plan renovado.

En el nuevo plan de reestructuración, el distrito continuará implementando un conjunto ambicioso de reformas con los siguientes temas:

- *Proporcionar excelentes escuelas para todos los estudiantes de LPS*
- *Combinar los muchos activos de Lawrence con los mejores activos del Estado*
- *Empoderar a los maestros, directores, padres y la comunidad para impulsar y liderar la mejora*
- *Usar los recursos sabiamente para obtener el mayor retorno de la inversión*
- *Implementando soluciones con sentido de urgencia*
- *Enfocarse en los resultados*

Tres años después del esfuerzo de reestructuración, LPS ha comenzado una transformación en un sistema de escuelas facultadas y de alto rendimiento, compuesto por escuelas tradicionales y escuelas dirigidas por organizaciones asociadas comprobadas. Se han desarrollado nuevos sistemas de distrito que apoyan los esfuerzos de mejora de la escuela, potencian el liderazgo de maestros y administradores, y aseguran la rendición de cuentas por los resultados. Finalmente, estos sistemas se han fusionado en un nuevo modelo operativo del distrito llamado "arquitectura abierta" en Lawrence. La arquitectura abierta permite a los equipos escolares individuales diseñar sus propios modelos escolares con autonomía significativa, mientras reciben orientación y apoyo de la oficina central y organizaciones externas asociadas. Además, todas las escuelas dentro del distrito existen en igualdad de condiciones que las escuelas del vecindario con empleados sindicalizados y siguen un conjunto común de políticas básicas del distrito.

Para acompañar esta visión, el distrito estableció metas ambiciosas para la mejora en las áreas de crecimiento académico estudiantil, capacidad en materias básicas y graduación de la escuela superior,



entre otras. En los últimos tres años, el distrito ha logrado un progreso significativo en muchas de las metas establecidas en el plan 2012. Específicamente, el distrito tiene:

- Superado el objetivo del plan de reestructuración del primer año para duplicar el número de escuelas con una mediana de SGP por encima de 50 en los MCAS ELA y matemática. LPS más que duplicó este número en el primer año.
- Aumentado la mediana de SGP en ELA de 43 a 52 y la mediana de SGP en matemáticas de 40 a 57 luego de dos años de resultados de MCAS (2013 y 2014).
- Logrado un aumento de 13 puntos porcentuales en la capacidad matemática de MCAS de 2011-2014 (de 28 por ciento a 41 por ciento), un aumento de 3 puntos porcentuales en la capacidad de ELA (de 41 por ciento a 44 por ciento) y un aumento de 8 puntos porcentuales en la capacidad de ciencia (de 13 por ciento al 21 por ciento), luego de tres años de resultados.
- Logrado un aumento de 14.6 puntos porcentuales en la tasa de graduación de cohortes de 4 años (de 52.3 por ciento en 2011 a 66.9 por ciento en 2014) y una disminución de 4 puntos porcentuales en la tasa de deserción escolar anual (de 8.6 por ciento a 4.6 por ciento), luego de tres años de resultados.

El distrito saldrá de la receptoría una vez que los avances sean suficientes y las políticas, prácticas y estructuras se hayan institucionalizado para garantizar resultados sostenibles. Basándose en los datos de los últimos tres años, el distrito está mejorando, pero aún no ha crecido lo suficiente como para garantizar un cambio sostenible. Si bien la mayoría de los indicadores básicos han mejorado, y muchos han aumentado significativamente, el distrito no ha mejorado suficientemente su capacidad en los MCAS o en las tasas de graduación para garantizar una salida de la receptoría. Mientras que LPS ha subido a ser una de las Ciudades de Gateway mejor clasificadas para la mediana SGP de matemáticas y ELA, los índices de capacidad de MCAS en estas materias siguen siendo bajos y las tasas de graduación permanecen por debajo del nivel objetivo.

En el año escolar 2017-2018, el Comisionado y el Receptor comenzarán a reunirse con los funcionarios de la ciudad de Lawrence para revisar el desempeño del distrito y discutir posibles vías para salir de la receptoría al expirar el plan renovado. Esta discusión incluirá estrategias y opciones para garantizar que los nuevos programas y políticas implementados como parte de la reestructuración del distrito se conserven completamente luego de la receptoría. La salida de la receptoría permanecerá condicionada a la satisfacción de los requisitos del estatuto y de las regulaciones de la receptoría, incluyendo que el distrito haya logrado un progreso académico suficiente y tenga la capacidad de continuar avanzando en el futuro.

Para lograr su visión y objetivos, LPS continuará su progreso en la implementación de cuatro estrategias principales:

- Estrategia 1: Tiempo ampliado, uso estratégico de los datos y altas expectativas de rendimiento académico
- Estrategia 2: Reclutamiento, retención y cultivo de grandes personas y socios probados
- Estrategia 3: Apoyo y compromiso fortalecidos para los estudiantes más allá de lo académico
- Estrategia 4: Aumento de la autonomía escolar junto con la rendición de cuentas para mejorar el éxito académico de los estudiantes

Además, un principio clave del Plan de Reestructuración 2012 fue el compromiso con el uso efectivo de los recursos, dado el estado del distrito como un distrito de alta necesidad y bajo patrimonio. *El uso efectivo de los recursos para maximizar el rendimiento estudiantil es el principio sobre el cual las estrategias del distrito continuarán basándose.*

A medida que implementamos este plan en los últimos tres años, hemos monitoreado nuestros resultados y hemos aprendido de nuestras experiencias. Si bien hicimos ajustes a lo largo del camino, donde



correspondía, estos cambios siguen siendo consistentes con las prioridades, estrategias y objetivos delineados en el Plan de Reestructuración 2012.

***Nota:** Este documento presenta un plan general para garantizar el éxito de todos los estudiantes de las Escuelas Públicas de Lawrence. Por diseño, el documento proporciona una descripción general de los objetivos y estrategias, y no una lista detallada de los pasos de acción y los calendarios. Cada escuela en el distrito continuará trabajando con el Receptor para producir y publicar un plan de mejora escolar anual individualizado. Estos planes traducirán las estrategias generales del plan del distrito en pasos de acción concretos y medidas de progreso para cada escuela. Los planes escolares ayudarán a los estudiantes, padres, educadores, personal y miembros de la comunidad a comprender los cambios específicos que pueden esperar ver en las escuelas de su vecindario. Los planes escolares se pueden encontrar en el sitio web de Lawrence: www.lawrence.k12.ma.us.*

Resumen de Asuntos Clave y Objetivos Estratégicos

Antecedentes (Antes de la Receptoría)

En noviembre 2011, por recomendación del Comisionado Chester, la Junta de Educación votó para colocar a LPS bajo la receptoría del estado, creando una oportunidad sin precedentes para que el distrito se embarcara en un dramático esfuerzo de reestructuración. Bajo la receptoría estatal, la gobernanza del distrito ha sido simplificada, con todos los poderes operativos del superintendente y el Comité Escolar Lawrence en poder del Receptor, Jeffrey Riley, quien fue nombrado por el Comisionado Chester en enero 2012.

Conclusiones que llevaron al distrito a entrar en la receptoría

La necesidad de una reforma fue subrayada por los datos de los resultados estudiantiles y otros datos relevantes del distrito recopilados y analizados como parte de la Revisión del Distrito 2011 de ESE y para propósitos de rediseño del plantel escolar y del distrito. Algunas de las conclusiones clave que llevaron al distrito a entrar en la receptoría incluyeron:

- **Promoción y graduación:** LPS tuvo una tasa de graduación de cuatro años de 52 por ciento en el año escolar 2010-2011. La tasa de graduación fue 31 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal; El 24 por ciento de los estudiantes de noveno grado no fueron promovidos al 10mo grado, más de 3 veces el promedio del estado; y el 8.6 por ciento de los estudiantes de LPS abandonaron los estudios cada año. La tasa de retención del distrito, el porcentaje de estudiantes que repiten el grado en el que se inscribieron el año anterior, fue de 5.2 por ciento, en comparación con un promedio estatal de 2.1 por ciento.
- **Baja base de rendimiento:** de 24 distritos de Gateway City identificados por el Estado de Massachusetts, Lawrence ocupó el lugar 22 en logros académicos en MCAS en todos los grados, tanto en matemáticas como en artes del lenguaje inglés (ELA). La capacidad del distrito en los MCAS de matemática y ELA, así como su tasa de graduación de cuatro años, se ubicaron en los cinco distritos inferiores del estado. En 2011, menos del 30 por ciento de los estudiantes que tomaron el examen eran capacitados en los MCAS de matemáticas y solo el 41 por ciento de los estudiantes eran capacitados en los MCAS de ELA.
- **Tendencias descendentes:** tres cuartas partes de las escuelas de LPS experimentaron descensos en la capacidad de los MCAS en 2010-2011. La mediana de los Percentiles de Crecimiento Estudiantil (SGP) en matemáticas y ELA fue de 39 y 45, respectivamente, lo que indica que el crecimiento de los estudiantes de LPS fue muy por debajo de estudiantes



similares en todo el Estado en 2011. La mediana del SGP no aumentó a más de 50 en todo el distrito en matemáticas o ELA en los últimos cuatro años.

- **Brechas del logro con el estado:** En 2011, las tasas de capacidad de los MCAS de LPS fueron, en promedio, 28 puntos porcentuales más bajas que las del estado en ELA y 29 puntos más bajas en matemáticas. Las brechas inquietantes también persistieron entre los subgrupos de LPS. Por ejemplo, los estudiantes con capacidad limitada del inglés obtuvieron un rendimiento inferior al promedio estatal con once puntos porcentuales tanto en los MCAS de matemáticas como en ELA. Para los estudiantes con discapacidades, las brechas con el estado en las tasas de capacidad del MCAS fueron de 19 puntos porcentuales en ELA y 15 puntos porcentuales en matemáticas.
- **Estado de rendición de cuentas:** Cinco escuelas fueron consideradas "de bajo rendimiento" (Nivel 4) por el Estado y más escuelas corrieron el peligro de ser identificadas como Nivel 4 en años futuros.

Desafíos

La Revisión del Distrito examinó los factores que impiden la capacidad del distrito para aumentar el rendimiento estudiantil. La Revisión del Distrito y el propio análisis del Receptor identificaron los siguientes desafíos en LPS al comienzo de la receptoría:

- **Calidad de instrucción incoherente:** en esencia, las brechas de logros y la falta de crecimiento se derivan de la falta de instrucción efectiva en muchos salones de todo el distrito. Las observaciones del Receptor confirmaron lo que la revisión del distrito de ESE había encontrado: la calidad de la enseñanza y el liderazgo escolar variaba mucho y las expectativas se habían establecido demasiado bajas.
- **Falta de liderazgo estable:** hasta que el Receptor fue nombrado en enero 2012, el distrito no contaba con un superintendente permanente desde que se otorgó licencia médica al superintendente anterior en abril 2009. Una superintendente interina sirvió durante gran parte de ese tiempo sin un acuerdo a largo plazo o contrato.
- **Bajas expectativas:** el distrito no había operado con el sentido de urgencia requerido para reestructurar drásticamente el rendimiento estudiantil. A los maestros ineficaces se les permitió permanecer en el salón, las evaluaciones de los maestros no se habían realizado con regularidad o rigor, y las expectativas de los estudiantes eran persistentemente bajas.
- **Acceso y uso de datos insuficientes:** los maestros, líderes escolares y líderes del distrito tienen que usar datos para mejorar la instrucción. Sin embargo, los datos de evaluación parecían no estar disponibles para algunos estudiantes. Muchos maestros no tuvieron acceso a los datos necesarios ni a la capacitación para analizar los datos y mejorar la instrucción.
- **Programación de apoyo:** Muchos estudiantes de LPS se enfrentan a desafíos considerables y LPS carecía de programas para ayudar a los estudiantes a superarlos. Por ejemplo, LPS carecía de suficiente programación de ELL, personal con licencia y capacitación para ayudar a muchos de sus estudiantes a alcanzar los niveles de habilidad en inglés necesarios. Además, LPS no había brindado suficientes servicios integrales para abordar las numerosas barreras no académicas para el aprendizaje que enfrentan los estudiantes de LPS.

Temas importantes

Con la implementación del plan de reestructuración, el distrito se embarcó en un conjunto agresivo de reformas con los siguientes temas, que siguen siendo los principios rectores clave del esfuerzo de reestructuración.



- **Proporcionar excelentes escuelas para estudiantes de LPS:** Enfocarse en las escuelas como la unidad de cambio con el objetivo de construir un sistema de escuelas del vecindario altamente autónomas y de alto rendimiento con el apoyo esencial del distrito.
- **Combinar los muchos activos de Lawrence con los mejores activos del Estado:** Desarrollar la excelencia en Lawrence y añadir a las mejores personas y socios de todo Massachusetts.
- **Empoderar a los maestros, directores, padres y la comunidad:** Permitir que los educadores, padres y miembros de la comunidad impulsen y lideren el mejoramiento a nivel escolar.
- **Utilizar los recursos sabiamente:** Examinar las inversiones actuales para garantizar el mayor rendimiento.
- **Implementar soluciones con un sentido de urgencia:** Comenzar inmediatamente y moverse con velocidad.
- **Enfocarse en los resultados:** Enfocarse en los resultados en lugar de en los procesos y ajustar el plan basándose en los resultados.

Visión

En definitiva, la visión de las Escuelas Públicas de Lawrence es proporcionar a todos los estudiantes una educación rica y de alta calidad que refleje la experiencia suburbana y cierre la brecha de logros entre nuestros estudiantes y sus compañeros en todo el Estado.

Durante tres años, el Receptor ha profundizado la visión original para mejorar los resultados de los estudiantes mediante la implementación de los siguientes componentes para transformar el sistema escolar:

- Desarrollar una definición común de instrucción de alta calidad
- Re-imaginando el distrito escolar urbano bajo el modelo de arquitectura abierta
- Construyendo una colaboración sostenida con la comunidad de Lawrence

Para asegurar que todos los líderes escolares y educadores trabajen hacia una definición común de instrucción de alta calidad, el liderazgo de LPS ha alentado a cada escuela a enfocarse en los Cuatro Pilares de la enseñanza y el aprendizaje: desarrollar currículos rigurosos y evaluaciones basadas en estándares; creando oportunidades de enriquecimiento de alta calidad para los estudiantes; inculcar el valor del trabajo duro y una mentalidad de crecimiento en los estudiantes; y asegurar que el pensamiento crítico esté integrado en las lecciones del salón.

El principio original de autonomía escolar establecido en el Plan de Reestructuración 2012 se ha convertido en un modelo para administrar el distrito escolar llamado "arquitectura abierta". Bajo la arquitectura abierta, los líderes del distrito y sindicales han adoptado un modelo que traslada el poder a las escuelas, donde los directores y los equipos de liderazgo docente diseñan programas escolares para satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes. Cada equipo escolar propone su propio currículo, calendario y desarrollo profesional, mientras que los líderes escolares tienen autonomía presupuestaria y de contratación.

Bajo la arquitectura abierta, la oficina central asume un rol de apoyo, administrando las tareas operativas para que los líderes escolares puedan enfocarse en la enseñanza y el aprendizaje. Además, el distrito establece un conjunto común de políticas básicas para garantizar un sistema justo y de apoyo para los estudiantes, las familias y el personal de LPS. Todas las escuelas del distrito, incluidas las administradas por organizaciones de administración educativa, están basadas en el vecindario, cuentan con personal sindicalizado y siguen las políticas básicas del distrito, creando una representación nivelada para todas las escuelas en todo el distrito.



Si bien LPS ha emprendido cambios rápidos en un corto período de tiempo, el distrito ha llevado a cabo cambios en el sistema en asociación con líderes locales y partes interesadas. El Receptor se reúne regularmente con el consejo de presidentes de la organización de padres y maestros, una mesa redonda de organizaciones locales sin fines de lucro, el comité escolar y el alcalde. Las organizaciones comunitarias trabajan en estrecha colaboración con nuestras escuelas en una variedad de capacidades, incluso como socios clave de tiempo ampliado de aprendizaje. Después de negociar un acuerdo de negociación colectiva innovador, el liderazgo de LPS y el Lawrence Teachers Union (LTU) han estado trabajando en asociación en esfuerzos para aumentar la voz de los maestros y elevar el rendimiento estudiantil. Los maestros individuales se involucran en una variedad de formas, desde el Gabinete de Líderes de Maestros del distrito hasta los equipos de liderazgo de maestros en cada escuela.

Metas

A medida que trabajamos para cumplir plenamente con la visión del distrito, LPS ha restablecido objetivos agresivos de mejora. * Dentro de los próximos tres años, el distrito pretende:

- Lograr una mediana de SGP de todo el distrito de al menos 55 en ELA y matemáticas
- Aumentar las tasas de capacidad del distrito para superar el 50 por ciento tanto en ELA como en matemáticas (aumentando al menos 10 puntos porcentuales en matemáticas y 7 puntos porcentuales en ELA)
- Añadir tres escuelas que logren tasas de capacidad iguales o superiores al promedio estatal para ELA (aumentando de cero a tres), y el doble de escuelas que alcancen o superen el promedio estatal de matemáticas (aumentando de tres a seis)
- Aumentar la tasa de graduación de cuatro años del distrito a 80 por ciento (un aumento de 13 puntos porcentuales con respecto a la tasa actual)

* Tengan en cuenta que los objetivos están sujetos a cambios en función de las decisiones y cronogramas de implementación de PARCC.

Estrategias Prioritarias

Un principio clave del Plan de Reestructuración 2012 fue el compromiso con el uso efectivo de los recursos, dado el estatus del distrito como un distrito de alta necesidad y bajo patrimonio. LPS se ha comprometido a utilizar eficazmente los recursos mediante la reducción de los gastos que no demuestran una relación con el aprendizaje sólido de los estudiantes, asegurándose que la inversión en salarios y beneficios para los empleados resulte en un mayor aprendizaje de los estudiantes y la prestación de tiempo suficiente para la instrucción del estudiante y el desarrollo del personal. LPS ha adoptado el principio del uso eficaz de los recursos, al tiempo que permite enfoques diferenciados para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes. Con este fin, el distrito maximizó la financiación a nivel escolar al reducir el personal y el presupuesto de la oficina central, le brindó a todas las escuelas un aporte significativo sobre sus presupuestos y adoptó un modelo de financiamiento transparente por alumno para las escuelas. *El uso efectivo de los recursos para maximizar el rendimiento estudiantil es el principio sobre el cual las estrategias del distrito continuarán basándose.*

Para lograr su visión y objetivos, el distrito ha seguido implementando cuatro estrategias principales que están alineadas con las recomendaciones del Grupo de Partes Interesadas Locales del Nivel 5 que se fueron presentadas en la primavera 2012. Tres de estas estrategias se enfocaron en acciones a nivel escolar, mientras que una estrategia se enfocó en las acciones del distrito que apoyan la mejora de la escuela. Estas estrategias se implementaron de manera intensiva en todas las escuelas, con un énfasis particular en las escuelas de Nivel 4, así como en las escuelas adicionales en peligro de caer en el nivel 4. Implementar estas estrategias también comenzó a replantear nuestras expectativas del personal de



LPS.

- **Estrategia 1: Tiempo, Datos y Expectativas (Palancas escolares)**

Hemos incrementado el tiempo de instrucción para nuestros estudiantes a través de un día escolar ampliado en los grados 1-8, un sólido programa Acceleration Academies que sirve a miles de estudiantes durante las vacaciones de febrero y abril, y los programas de los sábados en varias escuelas. A través del día escolar ampliado, los estudiantes están recibiendo oportunidades adicionales para la intervención y aceleración académica, y nuevos programas de enriquecimiento, mientras que los maestros tienen tiempo adicional para colaborar. Como parte del trabajo en curso para rediseñar la Escuela Superior de Lawrence, todos los estudiantes de 9no grado comenzarán la escuela temprano como parte de un programa de año ampliado en otoño 2015. En los próximos años, LPS explorará oportunidades adicionales para ampliar el tiempo de aprendizaje en el nivel de escuela superior.

Además de añadir tiempo, hemos mejorado la calidad del tiempo de instrucción mediante el uso de datos para informar y mejorar la instrucción. En la mayoría de las escuelas de LPS, los ciclos de datos están establecidos y los datos constantemente enmarcan las discusiones sobre las expectativas para el aprendizaje de los estudiantes y las prácticas de instrucción de los maestros. Para respaldar mejor el uso de datos en las escuelas en los próximos años, LPS invertirá en una plataforma integrada de datos estudiantiles para permitir el diseño de informes de datos personalizados y fáciles de usar a nivel de escuela y distrito.

Si bien el énfasis en el tiempo, los datos y las expectativas ya está vigente en la mayoría de las escuelas LPS, en la próxima fase nos aseguraremos de que estas palancas se implementen de manera efectiva en todas las escuelas de todo el distrito. El Receptor revisa y aprueba anualmente el plan de cada escuela para la asignación del tiempo de instrucción como un elemento central para la mejora continua. Los planes escolares también incluyen prioridades anuales para garantizar que cada escuela busque constantemente un estándar más alto para la excelencia, y para mantener a los estudiantes y al personal con altas expectativas basadas en los datos. Un enfoque central de nuestros esfuerzos continuos para mejorar en estas áreas será en la Escuela Superior de Lawrence, como parte del proceso de rediseño de la escuela superior.

- **Estrategia 2: Gente y Socios (Palancas escolares)**

Hemos definido la base de talentos del distrito tanto como las personas que empleamos como las organizaciones con las que nos asociamos. El reclutamiento agresivo, recompensando a los mejores talentos, la evaluación exhaustiva y rigurosa, y una mayor autonomía, flexibilidad y expectativas profesionales nos han ayudado a cultivar una sólida base de talentos, incluidos socios probados contratados para acelerar los esfuerzos de reestructuración. En los próximos años, el distrito tiene la intención de aprovechar las primeras iniciativas en estas áreas mediante la implementación de sistemas para garantizar que LPS reclute, conserve y expanda de manera consistente y efectiva el alcance de sus mejores talentos.

A medida que completamos nuestro tercer año de trabajo de reestructuración, LPS estableció alianzas con cinco organizaciones de administración escolar, incluyendo The Community Group, UP Education Network, Phoenix Academy, la Federación Estadounidense de Maestros/Lawrence Teachers Union y Lawrence Family Development Education Fund. Las agencias comunitarias también han jugado un papel importante como proveedores de programas de enriquecimiento dentro del día ampliado en las escuelas LPS, y las organizaciones sin fines de lucro han apoyado a las escuelas con desarrollo profesional en datos, evaluación, currículo e instrucción. En los próximos años, el distrito tiene la intención de mejorar los esfuerzos para



garantizar la plena integración de estos socios escolares en la estructura de LPS, y garantizar que cada socio sea apoyado para tener éxito en la maximización de los resultados de los estudiantes. Además, LPS buscará socios de apoyo adicionales en áreas de necesidad, como aquellos que pueden apoyar el pensamiento crítico y las iniciativas STEM en nuestras escuelas.

Para asegurar el empoderamiento del personal a nivel escolar en la toma de decisiones, LPS y LTU establecieron equipos de liderazgo docente en cada escuela a partir del año escolar 2014-2015. Tal liderazgo distribuido es nuevo para muchos educadores y administradores en LPS, y queda mucho trabajo por hacer para garantizar que los equipos de nivel escolar reciban apoyo para funcionar de manera efectiva.

En 2013, el distrito creó la Oficina de Rediseño para mejorar la eficiencia, calidad y entrega del servicio de la oficina central a las escuelas. Esta oficina ha servido como el principal equipo de diseño e implementación para estrategias de planes de reestructuración. La Oficina de Rediseño continúa trabajando en el refinamiento del modelo de arquitectura abierta, los sistemas de todo el distrito y las iniciativas de mejora de la escuela.

- **Estrategia 3: Apoyo y compromiso (Palancas escolares)**

Para asegurar que los estudiantes estén física y mentalmente listos para aprender durante el tiempo de instrucción, se requiere apoyo más allá de los aspectos académicos básicos. Las escuelas pueden proporcionar parte de este apoyo social y emocional necesario, pero una mayor participación de los padres y la comunidad también es fundamental. En el año escolar 2013-2014, el distrito abrió un Centro de Recursos Familiares para que los padres inscriban a los estudiantes y reciban información sobre los recursos del distrito y de la comunidad. Un consejo de presidentes de la organización de maestros de padres (PTO) en todo el distrito y un grupo de socios de la comunidad también se reúnen regularmente con los líderes del distrito; a nivel escolar, los PTO continúan trabajando para involucrar a las familias. En los próximos años, LPS continuará trabajando para aumentar la conciencia de la comunidad sobre las estrategias de cambio del distrito y para desarrollar más vías para la participación familiar y comunitaria en todo el distrito.

Las poblaciones de alto nivel de necesidades de los estudiantes aprendices del idioma inglés (ELLs) y los estudiantes con discapacidades requieren apoyo adicional específico. Esto significa recibir instrucción de los maestros más efectivos en instrucción de inglés protegido (SEI) para estudiantes ELL y entornos apropiadamente inclusivos para estudiantes con discapacidades. Para asegurar que los ELL reciban un apoyo efectivo en el salón de educación regular, LPS ha ofrecido a sus educadores cursos de endoso SEI y capacitación adicional cada año. El distrito ha mantenido su asociación Melmark para apoyar a educadores especiales a desarrollar programas de alta calidad, incluyendo el uso de la tecnología, para estudiantes en el espectro del autismo. Aunque el distrito ha avanzado mucho en este trabajo, las escuelas de LPS deben continuar desarrollando apoyos escalonados a través de programas como RTI, y el distrito debe desarrollar mejores sistemas para administrar de manera efectiva sus programas y servicios de educación especial.

El distrito ha añadido oportunidades de enriquecimiento tales como atletismo, arte y otras actividades con el fin de fomentar la participación de los estudiantes, con muchas escuelas que adoptan nuevos programas de enriquecimiento como parte de sus planes escolares anuales. En años futuros, el distrito apunta a crear programas de enriquecimiento adicionales, con el objetivo de garantizar el acceso al enriquecimiento desde el ingreso de un estudiante a LPS hasta el grado 12. Además, muchas escuelas actualmente dependen en gran medida de subsidios especiales a



través de Twenty-First Century Learning Communities para financiar programas de enriquecimiento; por lo tanto, asegurar la sostenibilidad de estos programas es un área clave de enfoque.

Además, los programas alternativos de la escuela superior de LPS se han vuelto a activar y han motivado a los desertores y otros jóvenes en riesgo a graduarse de la escuela superior y prepararse para la universidad. El rediseño planificado de la Escuela Superior de Lawrence, cuyo objetivo es crear un entorno de aprendizaje más estructurado en los primeros años de la escuela superior, fomentará un mayor compromiso estudiantil para todos los estudiantes de la escuela superior LPS.

- **Estrategia 4: Autonomía y responsabilidad (Palancas del distrito)**

Bajo el modelo de arquitectura abierta, LPS ha adoptado una mayor autonomía para las escuelas (por ejemplo, en el personal, la asignación de recursos, las operaciones y la entrega de programas), acompañada de un mayor apoyo y rendición de cuentas. Los directores tienen la autoridad para operar y proveer personal a sus planteles escolares basados en los mejores intereses de los estudiantes en la escuela.

Con un fuerte liderazgo escolar, junto con la inversión del distrito en nuevas herramientas y entrenamiento, muchos equipos escolares de Pre-K-8 han implementado cambios positivos con nuevas autonomías. Basándose en las estructuras y sistemas que respaldaron las escuelas superiores de nivel 4, así como las prácticas exitosas de las escuelas K-8, el distrito está llevando a cabo un rediseño del campus de la Escuela Superior de Lawrence para mejorar drásticamente la tasa de graduación de la escuela superior y asegurar que los estudiantes de la escuela superior de LPS estén preparados para la universidad y una carrera profesional. Como primer paso de un proceso de planificación escalonada, el distrito implementará una Academia de Noveno Grado en el otoño 2015, con mayores expectativas académicas; un modelo de cohorte para el aprendizaje personalizado; apoyos especializados para estudiantes con discapacidades, estudiantes ELL recién llegados y estudiantes en riesgo; y nuevos sistemas para apoyo y compromiso estudiantil. La planificación está en marcha para el rediseño de los grados restantes en la LHS, con la siguiente fase del plan establecido para el lanzamiento en el otoño de 2016.

Actualmente, las escuelas individuales requieren un continuo apoyo; algunas operan con una mínima supervisión del distrito, mientras que otras aún requieren un nivel significativo de asistencia. Particularmente en el nivel de escuela superior, el distrito continuará brindando un apoyo central considerable en funciones críticas para acelerar el proceso de rediseño. En los próximos años, el distrito creará capacidad en cada escuela para programas cada vez más auto-dirigidos, incluido un compromiso con el proceso de mejora continua. LPS continuará evolucionando las funciones de la oficina central a medida que las escuelas requieran menos apoyo y nuevos sistemas se conectarán en línea para simplificar los procesos operativos.

Implementación

Para implementar efectivamente estas estrategias, el distrito ha seguido un enfoque de implementación por etapas.

- **Acciones Inmediatas** (Fase 1: **Completada**): Antes del comienzo del año escolar 2012-2013, el distrito sentó las bases para la implementación del plan de reestructuración. Esto implicó contratar y ubicar a las personas y socios apropiados en funciones clave de liderazgo y rol de maestros, asegurar y desplegar recursos, y establecer los marcos básicos para la autonomía



escolar y la rendición de cuentas.

- **Estableciendo Condiciones** (Fase 2: ***Completado***): Durante los tres años siguientes, se le encomendó al distrito la creación de sólidas funciones centrales para impulsar estrategias clave de reestructuración en todas las escuelas, incluyendo datos, tiempo, cultura, personas y asociaciones. El distrito ha logrado un progreso significativo en esta área, estableciendo un proceso de planificación escolar donde los directores y los equipos de liderazgo docente están facultados para proponer nuevas iniciativas para apoyar el rendimiento estudiantil. El distrito ha reclutado socios fuertes para el distrito y estableció su modelo de arquitectura abierta, que estableció un sistema de "autonomía guiada" para las escuelas (brindando autonomía significativa a las escuelas, con apoyo y orientación adicionales para asegurar que las escuelas usen las autonomías sabiamente). El distrito también continúa expandiendo su capacidad para medir el progreso y responsabilizar a las escuelas por los resultados. Durante esta fase, se esperaba que a las escuelas individuales se les otorgarían autonomías significativas, al tiempo que recibían niveles diferenciados de apoyo basados en las necesidades de la escuela.
- **Empoderando a las Escuelas** (Fase 3: ***En proceso***): Después de establecer las condiciones iniciales y la capacidad de mejora, la oficina central continuará reduciendo y refinando su propósito, enfocándose en la prestación de servicios de alta calidad y apoyo a las escuelas. Estos servicios ahora son principalmente de naturaleza operacional, con la mayoría de las funciones académicas ahora ubicadas en el nivel escolar. Un pequeño equipo de enseñanza y aprendizaje permanece en la oficina central, se enfoca en áreas tales como proporcionar entrenamiento académico a las escuelas, establecer nuevos programas de enriquecimiento, proporcionar apoyo de planificación para las academias de aceleración e implementar iniciativas de liderazgo educativo. La Oficina de Rediseño del distrito continúa desarrollando y mejorando los sistemas para mejorar la autonomía y el apoyo escolar, para buscar y poner a prueba nuevas iniciativas y asociaciones para el distrito y sus escuelas, y para asegurar que el distrito siga cumpliendo sus objetivos de rendimiento.

Desde 2012, LPS se ha enfocado intensamente en mejorar el rendimiento de sus escuelas de Nivel 4. El distrito implementó planes innovadores para transformar estas escuelas, que incluyen:

- **Spark Academy** (anteriormente la Escuela Intermedia South Lawrence East) recibió una Subvención de Rediseño Escolar (SRG, por sus siglas en inglés) bajo el modelo de *transformación* federal. Un nuevo director asumió el liderazgo de 5to grado en 2012-13 con un plan de reestructuración basado en la actividad física y tiempo de aprendizaje adicional, y la escuela completará su transformación en el otoño de 2015. Mientras que Spark originalmente estaba programada para operar como escuela intermedia de grados 5-8, el distrito ajustará su lapso de grado a una escuela intermedia de grados 6-8 comenzando en el año escolar 2015-2016 para permitir que el modelo de actividad física sea efectivamente implementado en su actual instalación.
- **UP Academy Leonard** (anteriormente Escuela Intermedia Leonard) recibió un SRG bajo el modelo federal de *reinicio*. El distrito firmó un acuerdo con UP Education Network, un operador comprobado de reestructuración de escuela, para administrar la escuela, comenzando con el 6to. grado en el año escolar 2012-2013. UP Education Network ahora administra todos los grados en la UP Academy Leonard, una escuela intermedia que incluye grados 6-8.
- **Escuela Superior de Lawrence** (Escuela Superior Internacional y Escuela Superior de Gestión Empresarial y Finanzas) recibió fondos de SRG bajo el modelo de *transformación* federal. Estas escuelas trabajaron con un socio comprobado, la Fundación MATCH, para brindar apoyo intensivo de tutoría como parte del plan de rediseño de la escuela. En el año escolar 2014-2015, MATCH apoyó el liderazgo de la



escuela superior para la transición del programa a la tutoría interna en todas las escuelas de la Escuela Superior de Lawrence, principalmente en matemáticas. El distrito continuará examinando el programa de tutoría y otras intervenciones académicas especializadas a medida que procedamos con los planes para el rediseño de la Escuela Superior de Lawrence más grande.

- **Community Day Arlington** (anteriormente Escuela Elemental Arlington) cambió de la *transformación* federal a modelo de *reinicio* federal en su segundo año de trabajo de rediseño de SRG. Un socio comprobado, The Community Group, comenzó a administrar la escuela durante un período de dos años, comenzando desde K-1 en el año escolar 2012-2013 y expandiéndose hasta el grado 4 en el año escolar 2013-2014.

Además, el distrito desarrolló una nueva escuela superior alternativa para mejorar la tasa de graduación de la escuela superior y garantizar que los estudiantes de LPS obtengan el conocimiento y las habilidades que necesitan para estar preparados para la universidad y una carrera profesional.

- **Phoenix Academy Lawrence** creó una opción alternativa de escuela superior adicional para los estudiantes de Lawrence. El distrito llegó a un acuerdo con la Fundación Phoenix, un operador alternativo comprobado de la escuela superior en Chelsea, para dirigir esta nueva escuela. Phoenix matriculó entre 150-190 estudiantes cada año y los apoyó mientras se preparaban para matricularse en la educación postsecundaria y/o estar preparados para el trabajo después de la escuela superior.

Además de los esfuerzos de transformación escolar enumerados anteriormente, la Escuela Oliver se colocó en el Nivel 4 en el otoño de 2012. Al diseñar el plan de reestructuración para esta escuela, que servía los grados 1-8, el Receptor dividió la escuela en una escuela elemental sirviendo a los grados 1-5 y una escuela intermedia sirviendo a los grados 6-8.

- **Escuela Oliver Partnership (grados 1-5)** recibió un SRG bajo el modelo de *transformación* federal. El distrito entró en una asociación con Lawrence Teachers Union/American Federation of Teachers para crear una nueva escuela en el otoño 2013 que contará con un modelo colaborativo de toma de decisiones, servicios integrales y una fuerte participación de los padres y apoyo social/emocional para los estudiantes, al tiempo que asegura una educación académica rigurosa.
- **UP Academy Oliver (grados 6-8)** recibió un SRG bajo el modelo federal de *reinicio*. El distrito firmó un acuerdo con UP Education Network para comenzar a administrar la escuela durante un período de dos años, comenzando con el 6to grado en el año escolar 2013-2014. UP Education Network ahora administra todos los grados en la UP Academy Oliver.

Además, en el otoño de 2014, el Receptor estableció un nuevo centro de primera infancia que provee un programa de kínder día completo de dos años.

- **Lawrence Family Public Academy**, una nueva escuela administrada por Lawrence Family Development Education Fund, se estableció para ofrecer un programa de kínder de día completo para niños de cuatro y cinco años en el vecindario de Tower Hill. Esta nueva escuela también provee capacidad adicional de matrícula en kínder para apoyar la creciente matriculación del distrito.

A medida que implementamos este plan en los últimos tres años, hemos monitoreado nuestros resultados y hemos aprendido de nuestras experiencias. Como era de esperar, hicimos los ajustes necesarios para asegurar mejoras en el aprendizaje de los estudiantes sin dejar de ser fieles a las estrategias y objetivos delineados en el plan.



Base Estatutaria para la Implementación del Plan de Reestructuración

En conformidad con la G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor deben crear un plan de reestructuración destinado a maximizar la mejora rápida del rendimiento académico de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y el Receptor tomarán todas las medidas necesarias para apoyar los objetivos del plan de reestructuración renovado. Entre otras cosas, a través del plan de reestructuración, el Comisionado y el Receptor pueden: reasignar los usos del presupuesto existente del distrito; proporcionar fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaje en una escuela con bajo rendimiento para atraer o retener administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a los administradores o maestros que trabajan en distritos con bajo rendimiento crónico que han logrado las metas anuales en el plan de reestructuración; expandir el día escolar o el año escolar o ambos de escuelas en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar, ya que dichas políticas o prácticas se relacionan con las escuelas de bajo rendimiento en el distrito; proporcionar desarrollo profesional integrado al trabajo para los maestros en el distrito; proporcionar mayores oportunidades para el tiempo de planificación de los maestros y colaboración enfocada en mejorar la instrucción de los estudiantes; y establecer pasos para asegurar un continuo flujo de maestros de alto nivel de experiencia al alinear la contratación, la inducción, la evaluación del maestro, el desarrollo profesional, el avance del maestro, la cultura escolar y la estructura organizacional con el núcleo común de conocimientos y habilidades profesionales.

El Receptor ha resuelto tres de los diez acuerdos de negociación colectiva del distrito que expiraron en 2010 o 2011 y ha establecido un acuerdo de negociación colectiva con una unidad de negociación recientemente reconocida. Los términos delineados en el Apéndice A son necesarios para la implementación exitosa del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios a las políticas, acuerdos y reglas de trabajo del distrito y a cualquier práctica o política conforme a los acuerdos de negociación colectiva vencidos. Estos términos entraron en vigencia el 1 de julio de 2012 y se han incluido en cualquier acuerdo de negociación colectiva negociado posteriormente. El Receptor proporcionó un resumen de estos cambios a cada líder sindical luego del lanzamiento del plan de reestructuración. El Comisionado y el Receptor se reservan el derecho de realizar cambios adicionales a los acuerdos de negociación colectiva según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los acuerdos de negociación colectiva se interpretará como que limita los derechos del Receptor y/o del Comisionado, tal y como se estipula en el G.L. c.69, §1K.

El plan de reestructuración renovado está autorizado por un período de tres años. Bajo la GL c.69, §1K (j), si un distrito no ha mejorado lo suficiente como para eliminar la designación del distrito como crónicamente de bajo rendimiento, el Comisionado puede (1) determinar conjuntamente las metas anuales posteriores para cada componente del plan de reestructuración con el Receptor y renovar el plan de reestructuración por un período adicional de no más de tres años; o (2) crear un nuevo plan de reestructuración, consistente con los requisitos de la ley general. El Comisionado y el Receptor pueden desarrollar componentes adicionales del plan o modificar el plan, según corresponda.



Panorama de los Objetivos Estratégicos e Iniciativas

Las descripciones actualizadas de las actividades relacionadas en texto ennegrecido a continuación indican las áreas en las que LPS ha progresado hasta la fecha e incluyen nuevas actividades para continuar una trayectoria de mejora.

Objetivo Estratégico 1: Expectativas, Tiempo y Datos	
Fundamento	Para maximizar la mejora rápida del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, es imperativo que desarrollemos una cultura de altas expectativas tanto para estudiantes como para adultos. Para alcanzar mayores niveles de logros, los estudiantes deben tener un mayor tiempo de instrucción de calidad. Un menú de estrategias de tiempo para mejorar el rendimiento estudiantil, incluyendo los cambios en el día escolar, el año escolar y/o el calendario escolar, debe estar disponible para los líderes escolares para lograr este cambio. Para atraer y retener a los maestros de la más alta calidad en Lawrence, será esencial compensar al personal basado en el rendimiento, la eficacia individual, el crecimiento profesional y el crecimiento académico estudiantil. Aumentar el uso de los datos de evaluación para mejorar la instrucción será una herramienta necesaria en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
1a. EXPECTATIVAS: Construir una cultura de altas expectativas para estudiantes y adultos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elevar las expectativas de rigor:</i> El distrito establecerá una definición clara de instrucción efectiva y rigurosa y mantendrá a todos los educadores bajo el estándar. Este estándar se establecerá a través del sistema de evaluación del educador, así como a través del desarrollo profesional basado en la investigación sobre la enseñanza efectiva. De manera similar, habrá expectativas de alto rendimiento para todo el personal del distrito. A lo largo de las escuelas de Nivel 4, el distrito aplicará la norma estatutaria de "buena causa" para el despido a maestros con estatus de maestro profesional, así como a todos los miembros del personal del distrito representados que hayan completado su período de prueba. Actualización 2015: el sistema de evaluación de educadores y otras revisiones de desempeño del personal han establecido expectativas más altas para el personal de la escuela y el distrito. Los educadores también reciben un mejor entrenamiento en el salón por parte de los administradores y compañeros, incluyendo ciclos de observación y retroalimentación más frecuentes y de mayor calidad. En años futuros, LPS continuará refinando estos sistemas y asegurando una implementación efectiva en todas las escuelas. • <i>Establecer metas agresivas:</i> Los maestros, administradores y el resto del personal del distrito se establecerán metas ambiciosas para ellos mismos que serán responsables de cumplir. Los maestros trabajarán con sus estudiantes para ayudarlos a elaborar y hacerles responsables de lograr, de manera similar, metas ambiciosas para su propio aprendizaje. LPS tiene como objetivo lograr niveles que son incluso más altos que los ambiciosos objetivos estatales para cerrar la brecha de capacidad. Actualización 2015: Las escuelas han adoptado en gran medida una cultura de mejora para establecer metas, monitorear el progreso y ajustar estas metas cada año. En los próximos años, además de garantizar un sólido proceso de establecimiento de metas en todas las escuelas, LPS establecerá un proceso consistente y riguroso de fijación de metas anuales y monitoreo en todos los departamentos de la oficina central.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema de compensación basado en el desempeño</i>: El distrito desarrollará e implementará un sistema de compensación que promueve y respalda un desempeño efectivo. Actualización 2015: la escala de carrera profesional de maestros de LPS promueve a los educadores basándose en su efectividad e incluye oportunidades para obtener una compensación adicional, tal y como enseñar a los estudiantes en las academias o entrenando a sus compañeros. LPS continuará monitoreando y refinando la implementación de la escala de carrera profesional y las oportunidades de liderazgo basada en la retroalimentación del educador y las tendencias de la fuerza laboral. • <i>Compromiso del personal</i>: Habrá altos niveles de compromiso de todo el personal en todo el distrito para lograr las metas del distrito. Actualización 2015: Los equipos de liderazgo docente basados en la escuela han empoderado y comprometido a los educadores en la toma de decisiones a nivel escolar, y en los próximos años LPS y Lawrence Teachers' Union (LTU) maximizarán la efectividad de estos equipos a través de apoyo y capacitación adicionales. LPS continuará los esfuerzos tales como el Gabinete de Líderes de Maestros, encuestas de la facultad y otros vehículos para solicitar retroalimentación antes, durante y después de la implementación de nuevas metas e iniciativas. Además, LPS se basará en la publicación de <i>Our Way Forward</i>, que establece la visión de LPS en un folleto enviado a todo el personal, para mejorar las comunicaciones internas, asegurando que todo el personal se sienta involucrado en la transformación en curso.
<p>1b. TIEMPO: Proporcionar mayor tiempo de instrucción de calidad para los estudiantes necesitados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Academias de Aceleración</i>: A los estudiantes con dificultades se les proveerá instrucción enfocada e impulsada por datos en áreas de necesidad durante las semanas de vacaciones de invierno y primavera. El distrito reclutará selectivamente educadores urbanos altamente capacitados de todo el distrito y en todo el país para proporcionar instrucción. Actualización 2015: las Academias de Aceleración han demostrado ser una intervención crítica para impartir instrucción dirigida de alta calidad a los estudiantes que más necesitan apoyo adicional. El programa de premios Sontag ha atraído a educadores talentosos de Lawrence y de todo el país para servir a nuestros estudiantes, con educadores que reciben un desarrollo profesional de alta calidad y un honorario por su trabajo. El distrito ha expandido el número de estudiantes en las academias cada año del esfuerzo de reestructuración (de 1,000 estudiantes por semana de vacaciones en 2013 a 2,500 en 2015) y tiene la intención de mantener este programa en altos niveles de matrícula. • <i>Sesiones de los Sábados</i>: Varias escuelas, incluyendo las escuelas superiores, brindan tiempo extra opcional después de la escuela y los sábados para los estudiantes que tienen dificultades. Estos programas adquirirán organización y estructura adicional en el futuro. Actualización 2015: las academias de los sábados son una intervención comúnmente utilizada en muchas escuelas, y están establecidas en los planes escolares anuales de las escuelas. • <i>Tutoría e intervenciones específicas</i>: Las dos escuelas superiores de Nivel 4 aumentarán la cantidad de tiempo de instrucción de calidad a través de una asociación con MATCH Fellows para proporcionar un apoyo intensivo y enfocado durante un doble bloque de matemáticas. MATCH Fellows operó en las escuelas BMF e INT durante dos años escolares, y realizó la transición del programa a la tutoría interna a través de la LHS en el año escolar 2014-2015. El distrito continuará examinando el programa de tutoría y otras intervenciones académicas especializadas a medida que avanzamos con los planes para el rediseño de la Escuela Superior de Lawrence más grande (véase el punto 4D para obtener más información). • <i>Aprendizaje y enriquecimiento durante el verano</i>: El Receptor está trabajando con Teach for America (TFA) para

desarrollar un Instituto de Entrenamiento de Verano TFA en el distrito, a partir del verano 2013. El instituto se sumaría a las ofertas tradicionales de la escuela de verano del distrito. Además, el distrito desarrollará un plan para las oportunidades híbridas de aprendizaje de verano que incluirá académicos y enriquecimiento. **Actualización 2015: El Instituto TFA se estableció en el verano 2014 y complementa el nuevo programa de aprendizaje de verano Level Up del distrito, que incluye tanto académicos como enriquecimiento. LPS continuará la Academia de verano de TFA en el verano 2015 y en años futuros.**

- ***Horarios escolares:*** Para el año escolar 2012-2013, los horarios escolares diarios actuales se continuarán, excepto según lo aprobado o requerido por el Receptor. El Receptor puede aprobar el sólido plan de cualquier escuela para ampliar el tiempo de aprendizaje para el año escolar 2012-2013, incluyendo los planes de tiempo extendido para las escuelas de Nivel 4, según se refleja en sus solicitudes de Subsidio de Rediseño Escolar. A partir del año escolar 2013-2014, el programa de cada escuela será un mínimo de 1,330 horas por año escolar. Durante el año escolar 2012-2013, cada director participará en un proceso de planificación que involucre a la facultad y al personal, padres, estudiantes y miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y los recursos escolares y comunitarios. Cada plan abordará de cómo el tiempo de aprendizaje apoyará (1) el alto éxito académico, especialmente a través del apoyo personalizado y el aprendizaje; (2) una educación bien redondeada que puede incluir materias que no forman parte de las pruebas estandarizadas; actividades tales como artes, música, teatro, robótica y deportes; y aprendizaje emocional social; y (3) tiempo ampliado para que los maestros colaboren, usar datos de los estudiantes y desarrollar su práctica. Los planes deben ser creativos en el uso del software adaptativo, horarios escalonados de maestros, academias de aceleración, programas de enriquecimiento y aprendizaje del verano y socios externos. Cada plan debe abordar oportunidades para incorporar socios y recursos de la comunidad y debe incluir un acuerdo apropiado y sostenible sobre las responsabilidades del maestro y del personal, las horas y la compensación. El director le 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 disposiciones y puede requerir cambios en cualquier plan para servir mejor a los intereses de los estudiantes. Los planes se aprobarán a discreción del Receptor. **Actualización 2015: El tiempo de aprendizaje ampliado (ELT) se ha implementado en los grados 1-8, con centros de primera infancia seleccionados que también implementan ELT para el prekínder y K. A partir del otoño 2015, la Academia de 9no. Grado de la Escuela Superior de Lawrence añadirá tiempo de aprendizaje adicional al comienzo del año escolar como un año extendido para todos los estudiantes de 9º grado. A medida que el distrito proceda con el rediseño de la escuela superior (vea 4D para más información), exploraremos las opciones para ampliar el tiempo en niveles de grado adicionales. Los equipos escolares individuales revisan anualmente sus planes ELT para determinar si deberían modificarse. Todos los planes quedan sujetos a la aprobación del Receptor.**
- ***Calendario escolar:*** el Receptor establecerá el calendario escolar cada año. Para el año escolar 2012-2013, el calendario estipulará que el año escolar comience durante la última semana completa del mes de agosto. Un receso de invierno de dos semanas se superpondrá al final/comienzo del año calendario, y habrá un receso de una semana durante febrero y un receso de una semana durante abril. El Receptor puede aprobar un calendario alternativo a solicitud del director de la escuela, si el director y el Receptor determinan que el calendario alternativo es lo mejor para los intereses de los estudiantes en la escuela. **Actualización 2015: El calendario escolar anual ha sido establecido, que va de agosto hasta junio; el calendario se mantendrá y/o modificará en el futuro según sea**

	<p>necesario. Trabajando a partir de un calendario del distrito de referencia proporcionado por la oficina central durante el proceso anual de planificación escolar, los equipos escolares crean calendarios específicos de la escuela para satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes.</p>
<p>1c. DATOS: aumentar el uso de los datos de evaluación para mejorar la instrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema de evaluación:</i> El distrito desarrollará un sistema de evaluación para asegurar que se recopilen datos regularmente sobre cada estudiante para medir el progreso y evaluar las áreas de necesidad. Actualización 2015: Si bien las evaluaciones interinas (incluyendo ANet, Test Wiz, iReady y NWEA MAP) se llevan a cabo rutinariamente en las escuelas K-8, este trabajo aún no se ha desarrollado completamente en el nivel de escuela superior. Las evaluaciones comunes se probaron en la Escuela Superior de Lawrence en el año escolar 2014-2015 y se incorporarán como parte del proceso de rediseño de la escuela superior (ver 4D para obtener más información). • <i>Investigación:</i> Se espera que todas las escuelas de todo el distrito usen el tiempo de planificación común para examinar los datos y mejorar la instrucción. Un proceso de investigación en todo el distrito y un desarrollo profesional común apoyarán esta iniciativa. Actualización 2015: Dirigida por directores y equipos de liderazgo de maestros, cada escuela lleva a cabo un proceso de mejora anual, en el cual las escuelas establecen nuevas prioridades basadas en los datos de los estudiantes, los resultados de las visitas al sitio y otros indicadores. Las escuelas determinan las necesidades de desarrollo para el próximo año escolar basándose en estas prioridades, y estos componentes se compilan como parte de los planes escolares anuales revisados por el Receptor. Para informar las áreas de desarrollo de las escuelas y apoyar aún más los esfuerzos de mejora continua, LPS ampliará las visitas de monitoreo de progreso del sitio por terceras partes independientes a escuelas adicionales de Nivel 3 en los próximos años. • <i>Nuevo sistema de administración de datos:</i> El distrito está considerando la compra de un sistema de administración de datos global que conectará los sistemas de datos existentes del distrito e integrará electrónicamente los datos de rendimiento estudiantil, recursos humanos y nómina. Actualización 2015: Después de una revisión exhaustiva de los sistemas en la primavera 2013, el distrito priorizó las actualizaciones a sus sistemas de información financiera y de recursos humanos de hace décadas. En el año escolar 2014-2015, LPS migró al sistema financiero y de nómina de MUNIS, y lanzará módulos adicionales el próximo año. Además, LPS tiene como objetivo comenzar a utilizar una plataforma integrada de datos académicos y para estudiantes en el año escolar 2015-2016, que permitirá al distrito y las escuelas diseñar informes de datos fáciles de usar. Esta plataforma se probará, perfeccionará y ampliará en los próximos años. • <i>Comunicaciones:</i> LPS desarrollará un plan de comunicaciones para asegurar que las partes interesadas puedan comprender los datos que el distrito está rastreando y el uso de los datos en las acciones de conducción para cumplir con las altas expectativas del distrito. Actualización 2015: Si bien las escuelas individuales han logrado avances importantes en la divulgación de datos a nivel escolar, el distrito en su conjunto aumentará su producción de documentos bilingües fáciles de usar, afiches, boletines y otras comunicaciones para explicar mejor los objetivos generales y progreso del distrito hasta la fecha.

Objetivo Estratégico 2: Gente y Colaboradores	
Fundamento	Con el fin de maximizar la mejora rápida del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, el distrito hará el uso más efectivo de sus recursos, especialmente su personal. El distrito requiere grandes líderes en todas las escuelas, excelentes maestros en cada salón y un excelente personal en todo el distrito. Los directores necesitarán la autoridad para tomar decisiones de personal basadas en los mejores intereses de los estudiantes en sus escuelas; el Receptor también tiene la autoridad para determinar el tamaño de la fuerza de trabajo y la organización del distrito en las Escuelas Públicas de Lawrence. Con el fin de lograr una mejora rápida en algunas de las escuelas de menor rendimiento, el distrito reclutará socios probados para operar algunas de estas escuelas. Construir un fuerte equipo del distrito central enfocado en apoyar a las escuelas será una herramienta crítica para alcanzar este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
2a. contratar y cultivar un gran PERSONAL	<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 docente en el distrito para asegurar que los maestros de interés sean identificados y que rindan cuentas. Se desestimarán a los maestros cuyo desempeño se determine que es "insatisfactorio" como resultado del proceso de Revisión Inicial del Receptor. Los maestros cuyo rendimiento se determina como "Necesita Mejorar" a través del proceso de Revisión Inicial del Receptor se colocarán en un "Plan de Mejora del Educador" o un "Plan de Crecimiento dirigido por el educador" a discreción del Receptor o su representante. Actualización 2015: la Revisión del Receptor se implementó en la primavera 2013 y se completó ese verano. Desde ese momento, los directores de las escuelas han mantenido la responsabilidad y el control sobre la evaluación del educador y las iniciativas de mejora. • <u>Evaluación del educador</u>: LPS implementará un nuevo sistema de evaluación que aumentará el apoyo y la rendición de cuentas consistentes con las nuevas regulaciones estatales. Actualización 2015: LPS ha implementado el sistema de evaluación de educadores y ha brindado apoyo a los administradores para que utilicen esta herramienta de manera efectiva con los educadores en sus escuelas. En los próximos años, LPS continuará asegurándose que los administradores reciban el apoyo específico para refinar su implementación de esta herramienta. • <u>Reclutamiento y retención</u>: Una campaña agresiva de reclutamiento a través de redes regionales y nacionales atraerá maestros de alto potencial para el distrito. De manera similar, el distrito se enfocará en el reclutamiento y la retención del mejor personal en todas las demás áreas de trabajo en todo el distrito. Actualización 2015: En los próximos años, el distrito continuará enfocándose en la creación de canales de reclutamiento sólidos y en el desarrollo de nuevas estrategias para retener maestros y personal capacitado. La expansión continua y el refinamiento de los roles de liderazgo docente también apoyarán los esfuerzos para reclutar y retener un gran talento. • <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 a partir del verano 2013. En este modelo, los maestros de alto potencial de TFA que vienen al distrito recibirán una experiencia intensiva en el salón y aprenderán las habilidades de enseñanza esenciales al asociarse con los maestros de LPS para proporcionar una oportunidad de aprendizaje de verano para los estudiantes. Actualización 2015: El Instituto TFA se estableció en el verano 2014. El Instituto se suma a los programas de aprendizaje de verano del distrito, al tiempo que presenta a candidatos potenciales de la enseñanza a las escuelas de Lawrence. LPS continuará la Academia de Verano de TFA en el verano 2015 y en años venideros. • <u>Incentivos para reclutar y retener</u>: Estipendios tales como un Gabinete de Líderes de Maestros y el premio Sontag de

	<p>educación urbana serán utilizados como premios basados en el desempeño para retener a los educadores altamente efectivos del distrito así como para reclutar educadores adicionales altamente efectivos para el distrito. Actualización 2015: Además de la implementación robusta de estas oportunidades, como parte de la escala profesional de docentes, LPS ha implementado roles de maestro avanzado y de maestría que brindan oportunidades adicionales para que los educadores amplíen su alcance ayudando a sus compañeros a mejorar su práctica instruccional. En los próximos años, LPS refinará su conjunto de oportunidades de liderazgo educativo, incluyendo la codificación de un menú detallado de opciones para educadores talentosos para trabajar con los estudiantes más allá del día escolar, y asuman roles de liderazgo a nivel escolar y distrital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas y acuerdos:</i> Ciertos cambios en las políticas, acuerdos y condiciones de trabajo del distrito son necesarios para lograr los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene cambios que entrarán en vigencia a partir de julio 2012 y deben incorporarse en futuros acuerdos de negociación colectiva. El Receptor y/o el Comisionado, sujeto a su discreción, iniciarán discusiones y procesos, según corresponda en conformidad con G.L. c. 69, s. 1K. Actualización 2015: Se implementaron e incluyeron nuevas políticas y disposiciones en los acuerdos de negociación colectiva, según corresponda, y se codificarán en un manual actualizado de políticas de LPS a partir del año escolar 2015-2016.
<p>2b. Contratar y cultivar grandes LÍDERES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reclutar talento:</i> LPS busca identificar y cultivar un canal de talentos dentro del distrito, al tiempo que fortalece los esfuerzos de reclutamiento a través de redes regionales y nacionales. Se espera que los operadores de escuela comprobados traigan talento al distrito. Actualización 2015: LPS ha establecido la Oficina de Iniciativas de Educadores. Esta oficina complementa el trabajo de Recursos Humanos al enfocarse exclusivamente en la gestión del talento, incluyendo los esfuerzos de reclutamiento, creación de redes y mercadeo para ampliar el canal de candidatos potenciales. • <i>Cambios en el liderazgo:</i> El Receptor tiene la intención de hacer cambios en el liderazgo de la escuela a fin de atraer la atención y la urgencia a la mejora de la escuela. Para citar dos ejemplos: 1) se nombrará un director para facilitar la coordinación, la continuidad y la colaboración en todo el campus de la Escuela Superior de Lawrence. 2) La Escuela Intermedia South Lawrence East se reconstituirá gradualmente bajo el liderazgo de un nuevo director. Actualización 2015: más del 50 por ciento de los líderes escolares fueron reemplazados durante los primeros tres años del esfuerzo de reestructuración. LPS continuará evaluando a sus líderes escolares anualmente, asegurando que cada director sea un administrador eficaz de mejoramiento escolar en su sitio. • <i>Empoderar y capacitar a los líderes escolares con talento:</i> El movimiento del distrito hacia la autonomía, elevar el nivel de rigor y proporcionar flexibilidad en las prácticas de capital humano servirá para empoderar a los líderes escolares. (Más información sobre el otorgamiento de autonomías por el Receptor se puede encontrar en el Objetivo Estratégico 4: Autonomía y Rendición de Cuentas). Actualización 2015: LPS ha sido capaz de atraer y retener líderes escolares talentosos con la promesa de autonomía con apoyo; para mantener esto, LPS debe continuar empoderando a los líderes escolares y asegurar que reciban un apoyo de alta calidad adaptado a sus necesidades. • <i>Clara rendición de cuentas y apoyo:</i> Un nuevo sistema de evaluación y rendición de cuentas proporcionará recompensas y consecuencias claras para los que rinden más o menos. El sistema establecerá altas expectativas y brindará apoyo en áreas de necesidad. Actualización 2015: se desarrolló un nuevo sistema de compensación en el año escolar 2013-2014 que aumentó significativamente el pago para los directores, lo que incluyó el potencial de bonificaciones por desempeño.

	<p>Además de asignarle a cada escuela un asesor académico para que brinde orientación holística sobre el mejoramiento escolar, LPS ha emparejado a los directores con una serie de organizaciones de desarrollo profesional y socios universitarios. En el futuro, LPS se asegurará de que su menú de apoyo para los directores pueda satisfacer las necesidades de cada líder escolar y crear más oportunidades para el aprendizaje entre colegas administradores de todo el distrito.</p>
<p>2c. Construir un EQUIPO CENTRAL enfocado en apoyar a las escuelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Oficina central:</u> el Receptor ya ha realizado varias adiciones clave a su equipo ejecutivo, incluyendo un jefe de gabinete, un asistente receptor para la efectividad docente y un gerente de re-matrícula de estudiantes que abandonaron la escuela. Él espera continuar construyendo un equipo sólido, mientras hace todo lo posible para mantenerse neutral en cuanto al presupuesto, incluso contratar a un administrador para dirigir la Oficina de Rediseño y aumentar la rendición de cuentas en la oficina central para contribuir al aumento de logros estudiantiles. Al mismo tiempo, el Receptor tiene la intención de realizar una revisión de la oficina central en el año escolar 2012-2013 para identificar eficiencias y mejoras en el servicio que llevarán a una reasignación gradual de recursos a las escuelas del distrito. Actualización 2015: Después de una revisión de la oficina central en invierno/primavera 2013, el Receptor redujo el personal de la oficina central en más del 30 por ciento; empujando unos \$1.6 millones al nivel escolar, y el año siguiente asignó \$5 millones adicionales en fondos centrales no salariales a las escuelas. Con el tiempo, continuaremos reduciendo y refinando el propósito de la oficina central, enfocándonos en brindar servicios y apoyos de alta calidad a las escuelas. Estos servicios ahora son principalmente de naturaleza operacional, con la mayoría de las funciones académicas ahora ubicadas en el nivel escolar. Un pequeño equipo de enseñanza y aprendizaje permanece en la oficina central, enfocado en áreas tales como proporcionar entrenamiento académico a las escuelas, establecer nuevos programas de enriquecimiento, proporcionar apoyo de planificación para las academias de aceleración e implementar iniciativas de liderazgo educativo. La Oficina de Rediseño del distrito continúa mejorando los sistemas para mejorar la autonomía y el apoyo escolar, para buscar y poner a prueba nuevas iniciativas y asociaciones para el distrito y sus escuelas, y para asegurar que el distrito se mantenga en el objetivo de alcanzar sus objetivos de desempeño. El Receptor contrató a dos administradores para dirigir la Oficina de Rediseño. • <u>Comité Escolar:</u> El Receptor continuará trabajando para desarrollar la efectividad de las interacciones del comité escolar. Esto incluirá actualizaciones continuas sobre la información del distrito y un plan de desarrollo profesional desarrollado en coordinación con la Asociación de Comités Escolares de Massachusetts (MASC). El desarrollo profesional se enfocará en desarrollar la capacidad del Comité Escolar Lawrence y prepararlo para reanudar sus deberes cuando el distrito haya demostrado ganancias suficientes y haya incorporado el cambio positivo requerido para cumplir con su objetivo al salir de la receptoría. Actualización 2015: Oportunidades de capacitación y desarrollo fueron ofrecidas a los miembros del Comité Escolar Lawrence en 2012 por representantes de la Asociación del Comité Escolar de Massachusetts. Algunos miembros participaron en una conferencia de MASC en noviembre 2012, con los gastos pagados por LPS. En los últimos tres años, a través de reuniones programadas y conversaciones con miembros individuales, el Receptor ha solicitado comentarios de los miembros del comité escolar y les ha permitido participar en discusiones sobre estrategias de mejora para el distrito. Además, los miembros del comité escolar han participado activamente en la comunicación de información sobre el plan de reestructuración y nuevas iniciativas para las familias y la comunidad. LPS tiene la intención de involucrar al comité escolar de una manera similar y brindar apoyo adicional en los

	<p>próximos años. Si parece que se han logrado suficientes ganancias que podrían resultar en la conclusión de la receptoría, en el tercer año de este período renovado del plan, el distrito trabajará con el alcalde y el comité escolar para determinar qué capacitación y otros apoyos son necesarios para asegurar que el comité escolar esté preparado para un rol altamente funcional en la gobernanza del distrito escolar pos-receptoría.</p>
<p>2d. Reclutar SOCIOS probados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Socios aprobados:</i> Sujeto a negociación con un(os) socio(s) aprobado(s), LPS contratará a los socios aprobados para operar algunas escuelas en el distrito. La Fundación Phoenix, un socio aprobado que opera una escuela superior en Chelsea, se contratará con el distrito para abrir una nueva escuela superior alternativa del distrito para rematricular a estudiantes desconectados y otros estudiantes con bajo rendimiento y proporcionar una educación preparatoria para la universidad. UP Education Network, un operador escolar con sede en Boston, operará la Escuela Intermedia Leonard, comenzando con el 6to grado en el año escolar 2012-2013. The Community Group, un operador aprobado de la escuela Lawrence, asumirá el manejo de la Escuela Elemental Arlington durante un período de dos años, comenzando con Kindergarten y primer grado en el año escolar 2012-2013 y pasando a todos los grados en el año escolar 2013-2014. Actualización 2015: LPS mantiene sus alianzas con The Community Group, UP Education Network y Phoenix Academy. Además, el distrito ha agregado a la American Federation of Teachers/Lawrence Teachers Union y al Lawrence Family Development Education Fund como socios escolares. Las agencias comunitarias también han desempeñado un papel importante como proveedores de programas de enriquecimiento dentro del día ampliado en las escuelas LPS. En los próximos años, el distrito tiene la intención de mejorar los esfuerzos para asegurar la plena integración de estos socios escolares en la estructura de LPS, y para asegurar que cada socio sea apoyado para tener éxito en la maximización de los resultados de los estudiantes. • <i>MATCH Fellows:</i> Este Socio Prioritario ESE proporcionará tutoría intensiva de matemáticas en las Escuelas Superiores Business Management & Finance (BMF) e International (INT). Los recientes graduados universitarios con fuertes habilidades interpersonales y matemáticas proporcionarán tutoría intensiva basada en datos de evaluación en un entorno de dos estudiantes por adulto. Fellows actualmente brinda servicios intensivos de tutoría bajo este modelo en varias escuelas de Boston y Houston. Actualización 2015: MATCH Fellows operó en las escuelas BMF e INT por dos años escolares, y realizó la transición del programa a tutoría interna en todas las escuelas de LHS, principalmente en matemáticas, en el año escolar 2014-2015. El distrito continuará examinando el programa de tutoría y otras intervenciones académicas especializadas a medida que procedamos con los planes para el rediseño de la Escuela Superior de Lawrence (ver 4D para obtener más información).
<p>2e. HACER USO EFICAZ DE LOS RECURSOS DEL PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Toma de decisiones:</i> Los directores diseñarán un proceso a través del cual el director consultará con el personal antes de tomar decisiones que afecten a la escuela. Actualización 2015: Para capacitar a los educadores en la toma de decisiones basadas en la escuela, LPS y LTU establecieron equipos de liderazgo docente en cada escuela a partir del año escolar 2014-2015. Tal liderazgo distribuido es nuevo para muchos en LPS, y queda mucho trabajo para asegurar que los equipos de nivel escolar reciban apoyo para funcionar de manera efectiva en cada escuela. • <i>Proveer personal:</i> para asegurar que las escuelas cuenten con el personal más eficaz que trabaje de la manera más productiva, los directores tomarán las decisiones de personal según los mejores intereses de los estudiantes en sus escuelas, incluyendo tener la autoridad para seleccionar el personal mejor calificado tanto candidatos internos

como externos sin tener en cuenta la veteranía. **Actualización 2015: esta disposición se ha implementado e incluido en los convenios colectivos según corresponda.**

- Obligaciones profesionales: Se espera que los maestros y el resto del personal profesional dediquen el tiempo y el esfuerzo necesarios para cumplir con sus obligaciones profesionales, según lo definido por el director y aprobado por el Receptor. **Actualización 2015: esta disposición se ha implementado e incluido en los convenios colectivos según corresponda.**
- Cesantía de Empleo: Para asegurar que se retenga al personal más efectivo en caso de cesantía de empleo, el Receptor establecerá criterios para la cesantía de trabajo, incluyendo los siguientes, según corresponda: calificaciones, licenciatura, historial de trabajo, medidas múltiples de aprendizaje del estudiante, necesidad operativa y los mejores intereses de los estudiantes. **Actualización 2015: esta disposición se ha implementado e incluido en los convenios colectivos según corresponda.**
- Políticas y acuerdos: Ciertos cambios en las políticas, acuerdos y condiciones de trabajo del distrito son necesarios para lograr los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene cambios que entrarán en vigencia a partir de julio 2012 y deben incorporarse en futuros acuerdos de negociación colectiva. El Receptor y/o el Comisionado, sujeto a su discreción, iniciarán discusiones y procesos, según corresponda en conformidad con G.L. c. 69, s. 1K. **Actualización 2015: Se han implementado y se han incluido nuevas políticas y disposiciones en los acuerdos de negociación colectiva, según corresponda, y se codificarán en un manual actualizado de políticas de LPS a partir del año escolar 2015-2016.**
- Compensación: LPS reestructurará la compensación para asegurar que su inversión en educadores promueva y valore el rendimiento efectivo. Esta iniciativa vinculará la compensación del educador con los objetivos del distrito para el desempeño: reclutamiento; retención; nivel de responsabilidad; y el rendimiento estudiantil. **Actualización 2015: LPS ha establecido una nueva escala de carrera profesional para promover a los maestros basado en su efectividad. Además, LPS ha brindado nuevas oportunidades para que los mejores maestros amplíen su alcance, por ejemplo, enseñando a los estudiantes durante las vacaciones o los sábados, o sirviendo como un salón de clases modelo para observación de los colegas como educadores avanzados o con maestría. Además, los directores tienen la discreción de proporcionar estipendios a los maestros para el liderazgo a nivel escolar u otras funciones. En el futuro, el distrito continuará refinando la escala de carrera profesional basado en los comentarios y las tendencias de los educadores, así como de incorporar las funciones de liderazgo docente en la estructura del distrito y las escuelas.**

Objetivo Estratégico 3: Apoyo y Compromiso	
Fundamento	Con el fin de maximizar la rápida mejora del rendimiento académico de los estudiantes de Lawrence, los estudiantes y el personal necesitarán el apoyo de los padres y la comunidad para la nueva cultura de altas expectativas en el LPS. La comunidad de Lawrence tiene muchos recursos y habilidades que pueden contribuir a este esfuerzo. Los apoyos sociales/emocionales permitirán que los estudiantes, incluyendo a los que están aprendiendo inglés (ELL) y los estudiantes con discapacidades, estar preparados para tener éxito durante el tiempo de instrucción. Involucrar y emocionar a los estudiantes a través de oportunidades de enriquecimiento será una herramienta esencial en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
3a. Proporcionar fuertes apoyos SOCIALES / EMOCIONALES 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>: Un mayor despliegue de intervenciones de Comportamiento Positivo y Apoyos en las escuelas superiores ayudará a desarrollar una cultura que fomenta los comportamientos deseables de los estudiantes. Actualización 2015: como parte del rediseño de la escuela superior, los estudiantes de noveno grado recibirán apoyos sociales y emocionales apropiados y orientación sobre el comportamiento para garantizar un ingreso sólido a la escuela superior. A medida que los estudiantes pasan a los grados superiores, se graduarán a un modelo conductual que se construirá hacia la autorregulación independiente. • <i>Orientación para adultos</i>: LPS brindará más oportunidades para establecer relaciones con los mentores adultos a través de consejeros, miembros de MATCH Fellows y la asociación con mentores de agencias locales. El distrito también conectará a los estudiantes con proveedores de servicios externos cuando sea necesario, por ejemplo, en las áreas de salud mental y abuso de sustancias. Actualización 2015: Establecer relaciones robustas de mentores adultos para los estudiantes continuará siendo una prioridad en los próximos años. • <i>Opciones de escuela superior</i>: el distrito, en asociación con Phoenix Foundation de Chelsea, MA, abrirá una nueva escuela superior alternativa para re-matricular y motivar a los desertores y otros adultos jóvenes en riesgo y garantizar que se gradúen preparados para la universidad y otras opciones pos-escuela secundaria. La Escuela Superior Internacional se convertirá en una escuela de transición que se enfoca en brindar apoyo académico y social/emocional acelerado a los recién llegados al país y al distrito. Actualización 2015: Además de la asociación con Phoenix Academy Lawrence, el nuevo liderazgo en la High School Learning Center ha logrado mejoras significativas en la experiencia estudiantil y el rendimiento estudiantil de los jóvenes en riesgo. En los próximos años, LPS fortalecerá sus opciones de programación alternativas para asegurar una gama suficiente de apoyos para involucrar a los jóvenes con una amplia gama de necesidades. Como parte del rediseño del campus de la Escuela Superior de Lawrence, la Escuela Superior Internacional hará la transición a una Academia de Recién Llegados con criterios claros de entrada y salida. Esto asegurará que los estudiantes reciban apoyo crítico de transición y estén preparados para integrarse de manera efectiva en el salón general tan pronto como puedan. • <i>Auditoría de seguridad escolar</i>: el distrito llevará a cabo una auditoría en todo el distrito para evaluar el estado actual de la seguridad escolar y la fidelidad de la implementación de la política de disciplina del distrito, así como para identificar oportunidades para crear un entorno seguro para el aprendizaje. Actualización 2015: el distrito, trabajando con cada equipo de la escuela, ha actualizado sus protocolos de seguridad para asegurar un entorno de aprendizaje seguro para cada escuela. En los próximos años, LPS actualizará sus políticas de disciplina para asegurar la inclusión adecuada de nuevas políticas, por ejemplo, para abordar nuevas formas de tecnología y dispositivos móviles.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asociaciones para servicios de salud:</i> El distrito revisará sus asociaciones existentes con organizaciones de servicios de salud públicas, sin fines de lucro, universitarias y privadas con el fin de coordinar servicios de salud y actividades de detección de prevención que se lleven a cabo en todo el distrito. Actualización 2015: los apoyos a los servicios de salud ahora se coordinan en todo el distrito a través del Centro de Recursos Familiares. En el Centro, las familias pueden aprender sobre la amplia gama de apoyos basados en la comunidad que están disponibles en Lawrence y sobre cómo acceder a estos servicios. • <i>Apoyo integral:</i> El distrito continuará aprendiendo de las mejores prácticas de las Zonas Integrales en cuatro escuelas del distrito. Actualización 2015: los apoyos de Apoyo Integral ahora se coordinan en todo el distrito a través del Centro de Recursos Familiares, donde las familias pueden conocer y acceder a la amplia gama de apoyos disponibles en Lawrence.
<p>3b. Desarrollar apoyos específicos para los ESTUDIANTES APRENDIENDO EL IDIOMA INGLÉS (ELLs, por sus siglas en inglés) que constituyen una parte sustancial de la inscripción del distrito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia principal:</i> las estrategias básicas de tiempo, datos, compromiso, personas y asociaciones están destinadas a todos los estudiantes del distrito. Estas estrategias básicas serán particularmente importantes para disminuir la brecha de rendimiento entre los estudiantes con dificultades y otros estudiantes de LPS. Actualización 2015: los estudiantes ELL se han beneficiado de las oportunidades para participar en la instrucción central fortalecida, academias de aceleración y nuevas oportunidades de enriquecimiento en todo el distrito. Además, las escuelas individuales han invertido en nuevas estrategias adaptadas específicamente para los ELL como parte de sus planes escolares, incluidos los programas de enriquecimiento del teatro y el software de intervención para desarrollar las habilidades de alfabetización. En los próximos años, LPS se asegurará que las prácticas exitosas se compartan ampliamente en todas las escuelas para apoyar la mejora continua en el servicio a nuestros estudiantes ELL. • <i>Desarrollo profesional:</i> El distrito ya se ha embarcado en una ambiciosa campaña para proporcionar capacitación de Categoría este verano a los maestros de todo el distrito. Para fortalecer la instrucción para nuestros estudiantes con dominio limitado del inglés, el distrito adoptará la capacitación del programa Rethinking Equity and Teaching for English Language Learners (RETELL). Actualización 2015: El distrito ha ofrecido múltiples cursos de endoso de SEI, lo que permite que el 96 por ciento de los administradores elegibles de LPS y aproximadamente el 45 por ciento de los educadores elegibles completen estos requisitos. LPS ha llenado todos los asientos del curso de endoso SEI otorgados por el estado durante los últimos dos años. Nuestro objetivo es asegurar que el 90 por ciento de los educadores elegibles recibirán capacitación para el final del año escolar 2015-2016. Alcanzaremos nuestra meta teniendo como objetivo primero a aquellos educadores que el estado ha identificado como que necesitan obtener el endoso de SEI, siguiendo con un segundo grupo específico de educadores a quien LPS ha determinado que también necesitan obtener el endoso de SEI antes de abrirlo a todos los educadores académicos principales. LPS se comunicará con estos educadores a través de múltiples medios y maneras para alentar la participación. Además, LPS se ha asociado con UMass Lowell para proporcionar cursos de postgrado para obtener la licencia de ESL para educadores interesados y desarrollo profesional para administradores, educadores y asistentes de maestros que apoyan a los ELL. • <i>Nuevo sistema de administración de datos:</i> la compra del sistema de administración de datos de ESL Innovations agregará datos en ELL, lo hará electrónico y permitirá que se clasifique y analice de múltiples maneras para mejorar la entrega de la instrucción a los estudiantes. Actualización 2015: LPS ha utilizado el sistema de gestión de datos ELLevations durante varios años, pero trasladará estas áreas a una nueva plataforma integral de datos académicos y estudiantiles a partir

<p>3c. Desarrollar apoyos específicos para ESTUDIANTES CON DISCAPACIDADES que conforman una porción superior al promedio estatal de la matrícula del distrito</p>	<p>del año escolar 2015-2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia básica:</i> las estrategias básicas de tiempo, datos, compromiso, personas y asociaciones están destinadas a todos los estudiantes del distrito. Estas estrategias básicas serán particularmente importantes para disminuir la brecha de rendimiento entre los estudiantes con dificultades y otros estudiantes de LPS. Actualización 2015: Los estudiantes con discapacidades se han beneficiado de las oportunidades para participar en la instrucción básica fortificada, academias de aceleración y nuevas oportunidades de enriquecimiento en todo el distrito. Además, las escuelas individuales han invertido en nuevas estrategias adaptadas específicamente a los estudiantes con discapacidades como parte de sus planes escolares, incluyendo el desarrollo de programas más sólidos de respuesta a la intervención. En los próximos años, LPS se asegurará que las prácticas exitosas se compartan ampliamente en todas las escuelas para apoyar la mejora continua en el servicio a nuestros estudiantes con discapacidades. • <i>Apoyo apropiado:</i> El distrito llevará a cabo una auditoría de todo el sistema de servicios de educación especial. Asegurar que los estudiantes con discapacidades reciban instrucción de los maestros más efectivos en un ambiente apropiadamente inclusivo ayudará a cerrar la brecha del logro. Actualización 2015: después de una auditoría en todo el distrito, LPS ha adoptado un enfoque de escuela por escuela apoyando los servicios mejorados de educación especial, tanto para entornos inclusivos como para entornos sustancialmente separados. En los próximos años, LPS profundizará su apoyo a los líderes escolares, educadores y personal de apoyo especializado para asegurar que se implementen prácticas altamente efectivas en cada escuela. Para asegurar que LPS proporcione los servicios y apoyos más efectivos, el distrito llevará a cabo revisiones específicas de los servicios centrales de educación especial y programas a nivel escolar en el año escolar 2015-2016, identificando las áreas clave para el rediseño continuo y el desarrollo profesional. • <i>Desarrollo profesional:</i> El distrito continuará brindando una sólida capacitación de Respuesta a la Intervención (RTI) para identificar y atender a los estudiantes con dificultades, incluyendo los estudiantes con discapacidades. Actualización 2015: El distrito ha continuado su asociación con Melmark para apoyar a los educadores de estudiantes con discapacidades a desarrollar programas de alta calidad para estudiantes en el Espectro de Autismo y para capacitar a asistentes de maestros para que trabajen en entornos de salones especializados. También se ha brindado capacitación profesional al personal en las áreas de respuesta a intervenciones, escuelas informadas sobre trauma y prácticas de inclusión. • <i>Modelo de prestación de servicios:</i> El distrito examinará los diversos modelos de prestación de servicios en uso para atender a los estudiantes con discapacidades con el fin de maximizar la efectividad de la instrucción. Actualización 2015: El distrito continuará explorando modelos para una educación apropiadamente inclusiva de estudiantes con discapacidades, incluyendo el uso de la tecnología en el salón. Las prácticas exitosas basadas en la escuela se compartirán en todo el distrito.
<p>3d. Aumentar el compromiso de LOS PADRES Y LA COMUNIDAD para apoyar la cultura de altas expectativas de LPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Centro de Recursos Familiares:</i> El distrito abrirá un Centro de Recursos Familiares para aumentar el flujo de comunicación e información con los padres y la conexión con la comunidad escolar. El Centro garantizará la traducción adecuada de los documentos del distrito para que los padres y la comunidad puedan acceder a ellos. Basándose en su trabajo diario, el personal del Centro de Recursos Familiares educará a otros miembros del personal de LPS sobre la comunidad de Lawrence y sus culturas. El Centro de Recursos ayudará a las familias con problemas para estudiantes con dificultades, como el proceso 504 y los PEI para estudiantes con discapacidades. Actualización 2015: En el año escolar 2013-2014, el distrito

abrió un Centro de Recursos Familiares para que las familias matriculen estudiantes, para abordar problemas o inquietudes con las colocaciones de estudiantes, para recibir referidos a recursos y servicios comunitarios, y para asistir a capacitaciones y talleres sobre temas de interés. El nuevo Centro incluyó la incorporación de personal con experiencia especializada en la participación de la comunidad. En los próximos años, en colaboración con Lawrence Community Works y Lawrence Working Families Initiative, LPS ampliará los recursos, asociaciones y actividades disponibles a través del Centro de Recursos Familiares para profundizar la participación de los padres en las escuelas y apoyar el avance económico de la ciudad en general. Además de trabajar con los equipos escolares para fomentar la participación de los padres a nivel escolar, LPS fortalecerá la participación de toda la ciudad a través de nuevos eventos planificados para familias y estudiantes de LPS, que incluyen exhibiciones estudiantiles y ceremonias de transición.

- *Asociaciones comunitarias*: el distrito identificará y buscará asociaciones potenciales con organizaciones comunitarias, agencias locales e instituciones de educación superior. El distrito llevará a cabo una cartografía de los recursos de la comunidad con el fin de identificar socios de alto potencial. **Actualización 2015: las agencias comunitarias y las organizaciones sin fines de lucro han sido socios fundamentales en el trabajo de reestructuración del distrito. En particular, las agencias comunitarias han desempeñado un papel importante como proveedores de programas de enriquecimiento dentro del día ampliado en las escuelas LPS, y también han servido como socios clave en el aprendizaje durante el verano y los programas después de la escuela. Un grupo de Socios de la Comunidad, integrado por los directores de las agencias comunitarias principales de Lawrence, se reúne varias veces al año para evaluar el estado de las asociaciones actuales y explorar estrategias para apoyar nuevas iniciativas y el compromiso de la comunidad para apoyar la reestructuración del distrito.**
- *Escuela superior alternativa*: al re-matricular a los desertores escolares y otros jóvenes desconectados, la Phoenix Academy Lawrence le brindará a estos estudiantes opciones para la graduación de la escuela superior y el éxito universitario y profesional. **Actualización 2015: Si bien este programa ha logrado avances significativos en la creación de opciones nuevas y mejoradas para los estudiantes, el refinamiento continuará siendo una prioridad en los próximos años (ver 3A). Además, el High School Learning Center también trabaja para proporcionar opciones para los estudiantes de escuela superior de Lawrence.**

3e. Aumentar las oportunidades de **ENRIQUECIMIENTO** para involucrar y entusiasmar a los estudiantes

- Artes: El desarrollo de oportunidades artísticas en todos los grados en el distrito ayudará a proporcionar a los estudiantes una educación holística. **Actualización 2015: El distrito ha agregado una capacidad significativa de liderazgo instructivo para desarrollar programas artísticos escolares y de todo el distrito, incluyendo nuevos programas en música de coro e instrumental, teatro musical y artes visuales. En los próximos años, LPS fortalecerá los programas escolares y buscará crear un continuo de opciones de programación artística para asegurar que todos los estudiantes tengan acceso al enriquecimiento desde su ingreso a LPS hasta la escuela superior. Además de desarrollar la capacidad interna, las escuelas individuales han colaborado con los socios de la comunidad para proporcionar programación adicional de artes y enriquecimiento tanto en adentro de las escuelas como fuera de las escuelas en las agencias asociadas.**
- Actividades después de la escuela: Las opciones de enriquecimiento después de la escuela se aumentarán en una variedad de formas en todo el distrito. **Actualización 2015: LPS ha apoyado a las escuelas para aumentar el programa de enriquecimiento después de la escuela, además de durante el día escolar.**
- Atletismo: Las ofertas de atletismo se ampliarán, incluso mediante la incorporación de deportes intramuros en la escuela intermedia. Spark Academy adoptará un modelo basado en la investigación para integrar el atletismo y el mundo académico. **Actualización 2015: LPS ha invertido mucho en la expansión del atletismo intramuros a nivel de escuela intermedia y deportes de equipo en el nivel de escuela superior. Los programas de enriquecimiento basados en la escuela dentro del día escolar ampliado en las escuelas elemental e intermedia, incluyendo la Spark Academy, incluyen karate, yoga, step-dancing y otras ofertas relacionadas con la actividad física.**

Objetivo Estratégico 4: Autonomía y Rendición de Cuentas	
Fundamento	Para maximizar la rápida mejoría del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, las escuelas necesitan estar empoderadas para crear cambios. La autonomía otorgada y utilizada por nuestros socios probados ha producido avances significativos en el rendimiento estudiantil; esto demuestra el potencial que nuestras propias escuelas pueden alcanzar cuando a sus directores se les permite enfocarse, ante todo, en educar a sus estudiantes. Las autonomías relacionadas con el capital humano, la asignación de recursos, la entrega de programas y las operaciones escolares pueden ser otorgadas por el Receptor a las escuelas, basándose en el rendimiento escolar. La rendición de cuentas en todo el distrito es necesaria para asegurar que el distrito esté en vías de progresar rápidamente; vea los Puntos de Referencia de Rendimiento (a continuación), Puntos de Referencia de implementación (a continuación) y Metas Anuales Mensurables (Apéndice B) para los objetivos agresivos del distrito y del estado a los cuales el distrito tendrá que rendir cuentas. Los sistemas y apoyos a nivel de distrito, incluyendo la Oficina de Mejoramiento Escolar, serán herramientas esenciales en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
4a. Mayor AUTONOMÍA para las escuelas para empoderarlas para crear cambios	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creando el sistema:</i> LPS está estableciendo un proceso mediante el cual las escuelas de alto rendimiento pueden ganar y usar autonomías. Actualización 2015: LPS ha establecido el modelo de "arquitectura abierta" que está codificado en varios documentos de respaldo utilizados por las escuelas de Lawrence, principalmente como parte del proceso anual de planificación escolar. Como parte de la arquitectura abierta, LPS ha seleccionado un modelo de autonomía guiada. Las escuelas tienen amplia libertad para tomar decisiones locales, siempre que tengan un plan sólido para el logro del estudiante; todos los planes son aprobados por el Receptor. Para guiar a las escuelas en el desarrollo de planes sólidos, el equipo de LPS ha asignado a cada escuela un entrenador para apoyar la mejora escolar diferenciada y ha comenzado a desarrollar un menú de servicios predeterminados de alta calidad que las escuelas pueden utilizar como referencia. En los próximos años, LPS continuará fortaleciendo su sistema de apoyos para asegurar que todas las escuelas usen las autonomías de manera efectiva, así como para desarrollar aún más las redes entre escuelas para permitir que las escuelas aprendan unas de otras. • <i>Dar autonomías:</i> LPS está identificando las autonomías que el Receptor pueda otorgar basándose en el rendimiento a todas las escuelas del distrito, a los operadores escolares probados y a las escuelas de autonomía ganada de alto rendimiento. Por ejemplo, estas autonomías, que son consistentes con las buenas prácticas de manejo y la ley de Massachusetts, incluirán, pero no se limitarán a, la capacidad de tomar decisiones sobre el personal y la facultad, Establecer el horario escolar, asignar los recursos de la escuela, gestionar el uso de las instalaciones de la escuela y para establecer políticas basadas en la escuela, incluyendo el código de disciplina del estudiante, las políticas de asistencia escolar y los programas extracurriculares. Actualización 2015: Las autonomías escolares están codificadas en la filosofía de arquitectura abierta de LPS y el proceso de planificación escolar, en el cual las escuelas hacen recomendaciones anuales al Receptor sobre el calendario, el horario, el currículo, el desarrollo profesional, el presupuesto, el personal y los servicios adquiridos. En los próximos años, LPS asegurará el pleno acceso a las autonomías escolares necesarias al continuar eliminando los requisitos pesados o innecesarios en las escuelas. Por ejemplo, el distrito trabajará con la ciudad para determinar si se pueden establecer políticas para tratar las escuelas individuales como entidades separadas a los fines de la política de adquisiciones de la ciudad,

al mismo tiempo que se aseguran los controles financieros y la supervisión adecuados a nivel de distrito. Además, LPS afinará su codificación e implementación de los componentes de autonomía escolar y las políticas centrales correspondientes que siguen siendo no negociables en todo el distrito. Durante los próximos tres años, los departamentos de la oficina central y las escuelas desarrollarán una comprensión profunda y común de las autonomías escolares específicas y las políticas del distrito vigentes en LPS.

<p>4b. Desarrollar la RENDICIÓN DE CUENTAS de todo el sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rendición de cuentas escolar</i>: Se desarrollará un sistema claro para medir el éxito escolar, al igual que las recompensas y las consecuencias para los directores y socios que logren o no logren los objetivos identificados. Los objetivos serán establecidos por el distrito, así como el estado. LPS tiene como objetivo lograr niveles que son incluso más altos que los ambiciosos objetivos estatales para cerrar la brecha de la capacidad. Actualización 2015: el liderazgo de LPS supervisa estrechamente el desempeño escolar en una variedad de indicadores, incluyendo el rendimiento estudiantil en MCAS y tasas de graduación/deserción, capacidad del director y visión para mejoramiento escolar, satisfacción del maestro, calidad y amplitud de programas de enriquecimiento estudiantil, participación de los padres, y otros indicadores. Anualmente, estos factores se usan para hacer determinaciones a nivel escolar, como cambios de liderazgo o programas de intervención estudiantil. En los próximos años, LPS codificará estos factores en una hoja de datos holística para cada escuela, que servirá como base para las determinaciones anuales de la escuela. • <i>Planes de Mejoramiento Escolar</i>: Cada escuela desarrollará un Plan de Mejoramiento Escolar para la revisión y aprobación del Receptor. Los planes abordarán la forma en que cada escuela implementará el plan del distrito, incluyendo brindar un mejor tiempo de instrucción de calidad para los estudiantes, establecer altas expectativas para los estudiantes y definir las obligaciones profesionales para el personal. Actualización 2015: Se requiere que cada equipo escolar desarrolle un plan escolar anual que describa las prioridades del próximo año y cómo la escuela utilizará las autonomías en áreas tales como calendario, horario, desarrollo profesional, currículo, personal y presupuesto para producir mejores resultados para los estudiantes. La presentación de los planes anuales ha permitido que el concepto inicial de los Planes de Mejora Escolar por única vez se convierta en un punto focal anual para la mejora continua en cada escuela. • <i>Rendición de cuentas del educador</i>: el distrito trabajará con las partes interesadas para asegurar la implementación efectiva del nuevo sistema de evaluación del educador. Actualización 2015: Si bien las escuelas han logrado avances significativos en la implementación del sistema de evaluación de educadores, esto continuará siendo una prioridad para el refinamiento en los próximos años.
<p>4c. Desarrollar un APOYO específico, especialmente para las escuelas con altas necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crear una Oficina de Rediseño</i>: LPS establecerá la Oficina de Rediseño para apoyar y monitorear la implementación de los planes escolares y distritales de Nivel 4. La oficina trabajará con las escuelas para prepararlas a fin de que alcancen el umbral para ganar autonomía. Actualización 2015: Creada en 2013, la Oficina de Rediseño se ha desempeñado como el principal equipo de diseño e implementación de estrategias del plan de reestructuración. Si bien el enfoque inicial fue en la creación de planes para la reestructuración de escuela de las escuelas de Nivel 4, los esfuerzos de rediseño se han ampliado para incluir: el desarrollo del modelo de arquitectura abierta; Iniciativas de mejora escolar en todo el distrito; la remodelación de una oficina central más ágil y receptiva; creación de una asociación laboral-administrativa con Lawrence Teachers Union; y desarrollo de nuevas iniciativas de liderazgo educativo. La Oficina de Rediseño también trabaja con equipos escolares para implementar de manera efectiva las autonomías ganadas. En los próximos años, la Oficina de Rediseño apoyará la implementación del renovado plan de reestructuración del distrito, incluyendo el diseño y la gestión de iniciativas existentes y nuevas, y la finalización de los acuerdos de negociación colectiva con los sindicatos restantes en consonancia con el plan de reestructuración para la primavera 2016.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instalaciones:</i> LPS acelerará los elementos de mantenimiento de alta prioridad para abordar problemas de salud y seguridad y para mejorar los entornos escolares para el aprendizaje. LPS ha invertido aproximadamente \$5 millones en el mantenimiento y las reparaciones atrasadas en las instalaciones, asegurando que los edificios que han sido descuidados durante mucho tiempo se restauren a entornos de aprendizaje efectivos para los estudiantes. En los próximos años, LPS llevará a cabo una revisión exhaustiva de las necesidades de servicios a largo plazo del distrito, tanto en términos de asegurar un espacio adecuado para absorber una creciente población estudiantil así como de abordar las reparaciones y el mantenimiento en curso. Esta información apoyará el desarrollo del plan maestro de las instalaciones escolares, en conjunción con el desarrollo de un plan de capital urbano a largo plazo por parte de la Ciudad de Lawrence y el supervisor fiscal de la ciudad. • <i>Currículo:</i> LPS continuará llevando a cabo una cartografía curricular y los esfuerzos de realineación que están en marcha para adoptar los nuevos estándares comunes estatales. Actualización 2015: Si bien las escuelas han logrado avances significativos en el desarrollo de un currículo básico común, esto continuará siendo una prioridad para el refinamiento en los próximos años. • <i>Enfoque de STEM:</i> Dada la importancia de la capacidad en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) para alcanzar el éxito en la economía del siglo veintiuno, el distrito desarrollará un enfoque STEM en todos los niveles escolares. Dos iniciativas específicas son el apoyo matemático dedicado que MATCH Fellows ofrecerá y la expansión de ofertas relevantes de Colocación Avanzada a nivel de escuela superior. Actualización 2015: Nuevas iniciativas de asociación STEM están en marcha en muchas escuelas, incluyendo el trabajo de desarrollo curricular de matemáticas y ciencia de la próxima generación y programas extracurriculares de robótica/tecnología. En los próximos años, el distrito buscará expandir y profundizar el enfoque STEM en sus escuelas.
<p>4d. Construir SISTEMAS Y ESTRUCTURAS para apoyar la reestructuración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas y acuerdos:</i> Ciertos cambios a las políticas, acuerdos y condiciones de trabajo del distrito son necesarios para lograr los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene cambios que entrarán en vigencia a partir de julio 2012 y deben incorporarse en futuros acuerdos de negociación colectiva. El Receptor y/o el Comisionado, sujeto a su discreción, iniciarán discusiones y procesos, según corresponda en conformidad con G.L. c. 69, s. 1K. Actualización 2015: Se implementaron e incluyeron nuevas políticas y disposiciones en los acuerdos de negociación colectiva, según corresponda, y se codificarán en un manual actualizado de políticas de LPS a partir del año escolar 2015-2016. • <i>Desarrollar sistemas:</i> se están desarrollando expectativas y sistemas para apoyar a los directores en la implementación de sistemas distritales (por ejemplo, sistema de evaluación y sistema de asignación de recursos, así como en el manejo exitoso de autonomías otorgadas, se están desarrollando). Actualización 2015: El Receptor, la Oficina de Rediseño y departamentos centrales clave han creado nuevos sistemas y apoyos para las escuelas, incluyendo: apoyo a los educadores para realizar análisis de datos a nivel estudiantil mediante evaluaciones interinas y selección de estudiantes para las academias de aceleración, apoyo a los equipos escolares a través del proceso de planificación y presupuesto escolar; crear un sistema de matrícula centralizado a través del Centro de Recursos Familiares, y la implementación de la toma de decisiones basada en la escuela a través de equipos de liderazgo docente. Además, a cada escuela se le asigna un entrenador para apoyar la mejora escolar a través del uso de autonomías. Los entrenadores--ya sea personal del distrito o socios que trabajan en el distrito—apoyan a las

escuelas en los esfuerzos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, y servir como socios de pensamiento a las escuelas a través del proceso de planificación anual.

- *Escuela superior*: un enfoque intensivo en la evaluación, el apoyo social/emocional y las matemáticas (por ejemplo, a través de la asociación MATCH Fellows en dos escuelas) dará forma al programa de la escuela superior. Las nuevas estructuras y sistemas, incluyendo la contratación de un director para gestionar las responsabilidades operativas en todo el campus, servirán para respaldar el rediseño planificado de la escuela superior. **Actualización 2015: con un nuevo director en su lugar, LPS y el liderazgo del Campus de la Escuela Superior de Lawrence están llevando a cabo un rediseño completo de la LHS. El carácter del rediseño planificado es crear un entorno de aprendizaje más estructurado en los grados 9no y 10mo, mientras se libera gradualmente la responsabilidad a los estudiantes de 11vo y 12vo grados para que se conviertan en estudiantes independientes y automotivados. A partir del otoño 2015, se implementará una nueva Academia de 9no Grado en las seis escuelas superiores temáticas actuales. La Academia de 9no Grado incluirá apoyos académicos y sociales/emocionales adicionales para estudiantes en riesgo, y un programa de estudios acelerados de Abbott Lawrence. También en otoño 2015, la Escuela Superior Internacional hará la transición a una Academia de Recién Llegados con criterios claros de entrada y salida, para garantizar que los estudiantes pasen de manera efectiva a un salón de clases general tan pronto como estén preparados para hacerlo. En el próximo año, los líderes de LPS y LHS desarrollarán un plan para reconstituir las escuelas restantes (BMF, HLD, HHS, MST y PFA) bajo la sombra de una escuela superior unificada, mientras se preserva la sensación de pequeñas comunidades de aprendizaje. Dentro de una escuela superior unificada, los estudiantes tendrán un acceso significativamente mayor a cursos diferenciados, tales como cursos optativos, AP y programas de prácticas. Además, los maestros desarrollarán comunidades de práctica más sólidas dentro de las áreas de contenido y niveles de grado.**
- *Preescolar*: el distrito desarrollará un plan para aumentar la disponibilidad y el acceso a experiencias preescolares de alta calidad. **Actualización 2015: el distrito ha puesto a prueba programas para niños de cuatro años, kínder de día completo en la Lawrence Family Public Academy, en colaboración con Lawrence Family Development Education Fund, y en la Community Day Arlington, en asociación con The Community Group. En los próximos años, LPS trabajará con dos agencias comunitarias, The Community Group y Greater Lawrence Community Action Council, como parte de una subvención de expansión preescolar federal que agregará aproximadamente 130 nuevos asientos preescolares para niños de cuatro años en Lawrence. Como parte de esta iniciativa, LPS trabajará en colaboración en los esfuerzos para coordinar la matrícula preescolar en toda la ciudad y la matrícula de niños de cuatro años entre las agencias comunitarias locales, las escuelas chárter de la ciudad y las Escuelas Públicas de Lawrence.**
- *Infraestructura tecnológica*: El distrito realizará una auditoría para determinar qué nueva tecnología puede ser necesaria y/o la integración de la tecnología existente para mejorar la productividad y el intercambio de datos en todo el distrito, incluyendo las áreas de recursos humanos, nómina y sistemas de oficina. **Actualización 2015: después de realizar una revisión exhaustiva de los sistemas en la primavera 2013, el distrito priorizó las actualizaciones a sus sistemas de información financiera y de recursos humanos de hace décadas. En el año escolar 2014-2015, LPS migró al sistema financiero y de nómina MUNIS, y lanzará módulos adicionales el próximo año. Además,**

	<p>LPS tiene como objetivo comenzar a utilizar una plataforma integrada de datos estudiantiles y académicos en el año escolar 2015-2016, que permitirá al distrito y a las escuelas diseñar informes de datos fáciles de usar. En los próximos años, con el financiamiento de E-Rate restaurado a LPS, el distrito se encargará de reemplazar el hardware informático obsoleto y permitirá a las escuelas tomar decisiones tecnológicas para respaldar mejor un entorno de aprendizaje del siglo veintiuno.</p>
--	--

Componentes Estatutarios del Plan de Reestructuración

Aquí destacamos y reforzamos cómo los objetivos estratégicos descritos anteriormente incluyen pasos para abordar los subgrupos específicos de estudiantes y las áreas programáticas identificadas en el Capítulo 69, Sección 1K (c) de las Leyes Generales de Massachusetts.

- (1) *"Pasos para abordar las necesidades de servicio social y salud de los estudiantes en el distrito y sus familia con el fin de ayudar a los estudiantes a llegar y permanecer en la escuela listos para aprender"*

El distrito tiene múltiples asociaciones con organizaciones de servicios de salud en el área, universidades y agencias estatales y locales para proveer servicios de salud directos, programas de prevención e información de salud a los estudiantes y sus familias. El distrito revisa constantemente sus asociaciones existentes para coordinar los servicios de salud y las actividades de detección de prevención que se llevan a cabo en todo el distrito, en todos los grados. Cuando se encuentran brechas entre las necesidades de los estudiantes y las asociaciones de servicios existentes, el distrito ha creado planes de acción para abordar esas necesidades a través de nuevas colaboraciones.

La capacidad interna del distrito para abordar las necesidades de salud y salud mental de nuestros estudiantes se ha incrementado con la adición de personal más especializado. La adición de administradores de casos y trabajadores sociales en varias escuelas ha permitido a las escuelas responder más rápidamente a las necesidades de los estudiantes de alto riesgo y hacer referidos apropiados para los estudiantes a las agencias comunitarias, según sea necesario, para los estudiantes que enfrentan problemas psicológicos. El distrito continuará trabajando con socios para proveer información y desarrollo profesional a nuestros consejeros, enfermeras escolares, educadores de salud y otros miembros del personal que trabajan con estudiantes y familias para abordar las necesidades de salud.

Para conectar a los estudiantes y sus familias a los servicios sociales, el distrito estableció el Centro de Recursos Familiares para que sirva como un lugar único para recibir información sobre el sistema escolar y para conectar a los estudiantes y las familias con los servicios sociales, de salud y salud mental necesarios.

- (2) *"Pasos para mejorar o expandir los servicios de bienestar infantil y, según corresponda, los servicios de aplicación de la ley en la comunidad del distrito escolar, con el fin de promover un ambiente de aprendizaje seguro y protegido"*

Un mayor despliegue de Intervenciones y Apoyos de Conducta Positiva en todo el distrito ayudará a desarrollar una cultura que fomente el comportamiento productivo y seguro de los estudiantes. Nuestro enfoque en las altas expectativas en todo el sistema promoverá un entorno de aprendizaje seguro y protegido mientras nos esforzamos por maximizar el tiempo de instrucción de calidad para cada estudiante. Finalmente, el distrito se asociará con las agencias policiales locales según corresponda para asegurar que todas las escuelas y actividades de LPS sean lugares seguros para que los estudiantes aprendan y los educadores trabajen.

- (3) *"Según sea aplicable, pasos para mejorar los servicios de desarrollo de la fuerza laboral proporcionados a los estudiantes en el distrito y sus familias con el fin de proporcionar a los estudiantes y las familias habilidades y oportunidades significativas de empleo"*

Una parte clave de la visión de LPS es que nuestros estudiantes alcanzarán su máximo potencial y lograrán el éxito universitario y profesional. Si bien la tasa de graduación de cuatro años del distrito ha aumentado a 66.9 por ciento (un aumento de 14.6 puntos porcentuales en tres años), la mejora de la tasa de graduación continuará siendo un enfoque principal para aumentar las oportunidades para nuestros estudiantes. El rediseño planificado de la escuela superior incluirá un mayor énfasis en asociaciones con universidades locales, empresas y organizaciones sin fines de lucro que exponen a los estudiantes a nuevas habilidades y actividades, y otras iniciativas para cerrar la brecha de oportunidades que enfrentan nuestros estudiantes. Las opciones sólidas de escuelas superiores alternativas aumentarán el número de estudiantes de LPS que se matriculan en la universidad y también el número de programas de capacitación de trabajo posterior a la graduación para los graduados, incluyendo los padres adolescentes, que necesitan trabajar inmediatamente después de la graduación de la escuela superior.

- (4) *"Pasos para abordar las brechas del logro para estudiantes con dominio limitado del inglés, educación especial y estudiantes de bajos ingresos, según corresponda"*

Con un 92.4 por ciento de nuestros estudiantes que califican como de bajos ingresos, nuestras estrategias para servir a estudiantes de bajos ingresos son sinónimos de nuestras estrategias generales. Las estrategias básicas de tiempo, datos, compromiso, personas, asociaciones, apoyo y participación se han utilizado en todas las escuelas, con especial énfasis en aquellas cuyos porcentajes de estudiantes de bajos ingresos superan incluso el promedio del distrito.

Estas estrategias básicas también se enfocarán particularmente en los estudiantes con dificultades, especialmente los estudiantes con dominio limitado del inglés y los estudiantes con discapacidades. Nos aseguraremos de que estos estudiantes reciban instrucción de nuestros mejores maestros. Para diferenciar la instrucción para nuestros estudiantes con discapacidades, el distrito continuará brindando una sólida capacitación de Respuesta a la Intervención (RTI). Para diferenciar la instrucción para nuestros estudiantes con dominio limitado del inglés, el distrito adoptará la capacitación que emana del programa Rethinking Equity and Teaching for English Language Learners (RETELL).

- (5) *"Programas Alternativos de Aprendizaje del Idioma Inglés para estudiantes con dominio limitado del inglés"*

Estamos aumentando nuestra capacidad para adaptar el aprendizaje del idioma inglés a las necesidades de los estudiantes con dominio limitado del inglés al dividir esta gran categoría de estudiantes en subgrupos más limitados basados en el rendimiento de la prueba de colocación. El desarrollo profesional continuo para el personal escolar y la creación de un programa para recién llegados a la escuela superior también permitirán programas de aprendizaje del idioma inglés más efectivos y diferenciados.

- (6) *"Un presupuesto para el distrito que incluye fondos adicionales para ser provistos por el Estado, el gobierno federal u otras fuentes"*

Por favor, vea el Apéndice C para la información del presupuesto del distrito.

Puntos de Referencia de Rendimiento

- Lograr una mediana de SGP de 55 en todo el distrito en ELA y matemáticas
- Aumentar las tasas de capacidad del distrito hasta al menos un 50 por ciento en ELA y matemáticas (hasta 9 puntos porcentuales en matemáticas y 6 puntos porcentuales en ELA)
- Agregar tres escuelas que logren tasas de capacidad iguales o superiores al promedio estatal para ELA (aumentando de cero a tres), y el doble de escuelas que alcancen o superen el promedio estatal de matemáticas (aumentando de tres a seis)
- Aumentar la tasa de graduación de cuatro años del distrito a 80 por ciento (un aumento de 13 puntos porcentuales de la tasa actual)

* Tenga en cuenta que los objetivos están sujetos a cambios basados en la decisión de implementación de PARCC y el calendario.

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

- (1) asistencia estudiantil, tasas de salida temprana y tasas de exclusión;
- (2) seguridad y disciplina estudiantil;
- (3) tasas de promoción y deserción estudiantil;
- (3b) tasas de graduación;
- (4) logro estudiantil en el Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts (MCAS);
- (5) progreso en áreas de bajo rendimiento académico;
- (6) progreso entre los subgrupos de estudiantes, incluyendo los estudiantes de bajos ingresos como se define en el Capítulo 70, los estudiantes con dominio limitado del inglés y los estudiantes con discapacidades;
- (7) reducción de las brechas de rendimiento entre diferentes grupos de estudiantes;
- (8) adquisición y dominio de los estudiantes de las habilidades del siglo veintiuno;
- (9) desarrollo de la preparación universitaria, incluso en los niveles de elemental e intermedia;
- (10) compromiso de los padres y la familia;
- (11) construir una cultura de éxito académico entre los estudiantes;
- (12) construir una cultura de apoyo estudiantil y éxito entre la facultad y el personal de la escuela; y
- (13) evaluaciones de niños apropiadas desde el punto de vista del desarrollo desde el pre-kínder hasta el tercer grado.

Las metas detalladas para cada área durante el año escolar 2016-2017 se establecen en el Apéndice B.¹

¹ Para el grupo de todos los estudiantes y para los estudiantes con altas necesidades (un conteo no duplicado de estudiantes con desventajas económicas, estudiantes que están aprendiendo inglés o estudiantes con discapacidades), Lawrence ha alineado las metas anuales mensurables para establecer las expectativas de progreso y desempeño con respecto al logro y crecimiento en las Artes del Lenguaje Inglés (ELA), matemáticas y ciencia, y las tasas de graduación y deserción escolar.

Implementación de los Puntos de Referencia para el Año 1 (Resultados a Corto Plazo)*

Objetivo Estratégico	Resultados de los Puntos de Referencia a Corto Plazo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En General (<i>para todos los objetivos estratégicos</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los datos de los puntos de referencia muestran que la mejora en los indicadores básicos de la capacidad estudiantil y la tasa de graduación van por buen camino para alcanzar los objetivos anuales de progreso del PPI. ▪ La mejora mostrada en las escuelas de Nivel 4 muestra que las escuelas están en camino de alcanzar sus Metas Anuales Mensurables.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas, tiempo y datos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados de la encuesta de estudiantes y educadores indican que las escuelas tienen cualidades de un ambiente de aprendizaje riguroso y un modelo efectivo para el apoyo y éxito de los estudiantes. ▪ A nivel de escuela, los estudiantes en los programas de tiempo de aprendizaje expandido muestran, en promedio, una mediana de SGP de 51 o más, y tasas crecientes de capacidad estudiantil. ▪ Nuevos programas pilotos de plataforma integrada de datos reciben revisiones positivas sobre la utilidad de los usuarios finales a nivel escolar y distrital.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gente y Socios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Academias de Aceleración continúan mostrando aumentos significativos en el logro en las áreas de alta necesidad (según lo determinado por medidas como las pruebas previas y posteriores o la diferencia en el rendimiento de MCAS entre los que asisten y los que no asisten). ▪ Los estudiantes de las escuelas de Nivel 4 muestran avances significativos en las evaluaciones MCAS ELA y matemáticas, demostrando que las escuelas están en camino de alcanzar o superar sus Metas Anuales Mensurables. ▪ Los datos de evaluación del nuevo programa de asociación preescolar con The Community Group y Greater Lawrence Community Action Council indican que la mayoría de los estudiantes están en camino hacia la preparación para el kínder.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo y Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los padres proporcionan calificaciones favorables de sus niveles de participación a través de iniciativas a nivel escolar y el Centro de Recursos Familiares (medición y objetivo a ser desarrollado). ▪ Las tasas de aprobación del curso del 9no grado en materias básicas son más altas que el año anterior en cada período de notas de grado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía y Rendición de Cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el verano 2016, se elabora un nuevo manual de políticas de LPS que codifica las políticas y procedimientos del distrito; la opinión de la oficina central y del líder de la escuela indica que la mayoría de estos grupos cree que el nuevo manual proporciona ayuda para aclarar políticas y procedimientos. ▪ Para el verano 2016, se completarán los acuerdos de negociación colectiva consistentes con el plan de reestructuración para los sindicatos restantes. ▪ Para el invierno 2016, se realizará una revisión de las instalaciones para abordar la creciente matrícula en vecindarios seleccionados de Lawrence.

* Tenga en cuenta que los objetivos están sujetos a cambios basados en la decisión de implementación de PARCC y el calendario.

Implementación de los Puntos de Referencia (Actividades de Hitos)

Objetivo Estratégico	Implementación de los Puntos de Referencia para el Año Escolar 2015-2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas, tiempo y datos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un menú formal de opciones de oportunidades para que los estudiantes reciban instrucción de alta calidad con los mejores maestros (por ejemplo, Academias de Aceleración, academias de sábado, institutos de escritura, tutoría, etc.) para el otoño 2015, y conectar esto con la estrategia de reclutamiento y retención de educadores del distrito. ▪ Actualizar significativamente las plataformas de datos del distrito al comenzar la implementación de una plataforma integrada de datos estudiantiles y académicos para el invierno 2016, e implementar módulos adicionales de recursos humanos y sistema financiero de MUNIS para la primavera 2016. ▪ Lanzar encuestas anuales de educadores y padres para la primavera 2016 para recopilar datos perceptivos sobre el progreso de la escuela y el distrito. ▪ Crear un proceso de planificación de la oficina central para el invierno 2016 en el cual los departamentos definen anualmente prioridades para apoyar las necesidades a nivel escolar, organizar su tiempo y recursos para apoyar estas prioridades, y ser supervisados para garantizar la mejora.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gente y Socios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para invierno 2016, desarrollar y refinar aún más las funciones de liderazgo del educador en el distrito y en la escuela, incluyendo el desarrollo profesional para apoyar a los líderes de maestros; producir orientación actualizada a los educadores sobre estas oportunidades. ▪ Refinar el plan de talentos del distrito para asegurar el reclutamiento y la retención de los mejores educadores en el distrito en el año escolar 2015-2016. ▪ Desarrollar aún más la red del distrito de asociaciones basadas en la escuela para la primavera 2016, con enfoque en nuevas asociaciones que puedan impartir pensamiento crítico y habilidades STEM a los estudiantes. ▪ En coordinación con las organizaciones locales, The Community Group y Greater Lawrence Community Action Council, se abren aproximadamente 130 nuevos asientos de pre kínder en Lawrence para otoño 2015.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo y Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrir una nueva Academia de 9º Grado, que incluye a los recién llegados de ELL, programas acelerados y estudiantes-en-riesgo, en la Escuela Superior de Lawrence en otoño 2015. Finalizar un plan para la segunda fase del rediseño de la escuela superior para el invierno 2016. ▪ Continuar ofreciendo entrenamiento de endoso SEI para educadores y administradores en el año escolar 2015-2016, con una meta de que el 90 por ciento de los maestros ya estén capacitados para el final del año escolar (un poco más allá actualmente del 45 por ciento aproximadamente). ▪ Llevar a cabo revisiones específicas de los servicios centrales de educación especial y los programas a nivel escolar, identificando las áreas clave para el rediseño continuo y el desarrollo profesional para el invierno 2015. ▪ Ampliar la cantidad de escuelas con acceso a oportunidades consistentes de enriquecimiento de alta calidad y la participación en exhibiciones de enriquecimiento en todo el distrito para la primavera 2016. ▪ Impulsar un mayor compromiso familiar a través del Centro de Bienvenida Familiar y nuevos eventos planificados para las familias de LPS, incluyendo ceremonias de transición estudiantil y exhibiciones para el verano 2016.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía y Rendición de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una plantilla para hojas informativas, que examinen los datos de rendimiento estudiantil, la calidad del programa escolar, la satisfacción de los maestros y otras medidas, para otoño 2015. Continuar asegurando que se asigne a las escuelas el apoyo

Cuentas	<p>adecuado (por ejemplo, entrenadores, mentores, visitas al sitio) para abordar áreas específicas de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar las visitas a los sitios para el monitoreo del progreso por terceras personas a escuelas adicionales de Nivel 3 para invierno 2016 para así informar las necesidades de desarrollo de las escuelas y apoyar su proceso de mejoramiento continuo. ▪ Desarrollar un nuevo manual detallado de políticas y procedimientos del distrito escolar para reflejar el modelo de arquitectura abierta, que incluya una explicación clara y detallada de la función de la oficina central y las políticas a nivel distrital en el año escolar 2015-2016. ▪ Completar discusiones y procesos con los sindicatos restantes con respecto a los nuevos acuerdos de negociación colectiva para el verano 2016. ▪ En el año escolar 2015-2016, comenzar una revisión integral de las instalaciones, concentrada en vecindarios seleccionados con una matrícula creciente.
----------------	---

APÉNDICE A: TÉRMINOS REQUERIDOS PARA LOS ACUERDOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

En conformidad con las G.L. c. 69, §1K, el Comisionado y el Receptor deben crear un plan de reestructuración destinado a maximizar la mejora rápida del rendimiento académico de los estudiantes en el distrito. El Comisionado y el Administrador Judicial tomarán todos los pasos necesarios para apoyar los objetivos del plan de reestructuración. Entre otras cosas, el Comisionado y el Receptor pueden: reasignar los usos del presupuesto existente del distrito; proporcionar fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaja en una escuela con bajo rendimiento para atraer o retener administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a los administradores o maestros que trabajan en distritos con bajo rendimiento crónico que han alcanzado las metas anuales en el plan de reestructuración; expandir el día escolar o el año escolar o ambos en las escuelas del distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar, Ya que tales políticas o prácticas se relacionan con las escuelas de bajo rendimiento en el distrito; proporcionar desarrollo profesional integrado al trabajo para los maestros en el distrito; proporcionar mayores oportunidades para el tiempo de planificación del maestro y la colaboración enfocada en mejorar la instrucción estudiantil; y establecer pasos para asegurar un flujo continuo de maestros de alta experiencia alineando la contratación, la inducción, la evaluación del maestro, el desarrollo profesional, el avance del maestro, la cultura escolar y la estructura organizacional con el núcleo común de conocimientos y habilidades profesionales.

El Receptor ha resuelto tres de los diez acuerdos de negociación colectiva del distrito que expiraron en 2010 o 2011 y ha establecido un acuerdo de negociación colectiva con una unidad de negociación recientemente reconocida. Los acuerdos de negociación colectiva establecidos incluyen aquellos con los maestros y enfermeras, los oficiales de seguridad pública y los maestros sustitutos a largo plazo y basados en la escuela. Las negociaciones están en curso con las restantes unidades de negociación con acuerdos de negociación colectiva vencidos, con la excepción de dos, para las cuales las negociaciones están planificadas para comenzar poco después del final de este año escolar.

El Receptor negoció un histórico acuerdo de negociación colectiva con Lawrence Teachers Union hasta el 30 de junio de 2017. Este acuerdo de negociación colectiva incluye la participación significativa de los maestros en un proceso de planificación integral basado en la escuela para establecer condiciones de trabajo a nivel escolar, un nuevo desempeño un sistema de compensación basado en la escala de carrera profesional, y un novedoso proceso de resolución de disputas para garantizar el cumplimiento de los términos del convenio colectivo mientras se preserva la autoridad del Receptor. Los futuros acuerdos de negociación

colectiva con todas las unidades de negociación contendrán términos que sean consistentes con los requisitos del plan de reestructuración como se describe a continuación.

Los términos que se detallan a continuación son necesarios para la implementación exitosa del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios en las políticas, acuerdos, reglas de trabajo y cualquier práctica o política del distrito conforme a los convenios de negociación colectiva vencidos. Estos términos entrarán en vigencia el 1ro. de julio de 2012 y deben incluirse en cualquier acuerdo futuro de negociación colectiva. El Receptor se reserva el derecho de realizar cambios adicionales a los acuerdos de negociación colectiva según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los acuerdos de negociación colectiva se interpretará como que limita los derechos del Receptor y/o del Comisionado, tal y como se estipula en el G.L. c.69, §1K.

I. Receptor

En conformidad con el G.L. c. 69, § 1K, el Receptor de las Escuelas Públicas de Lawrence tiene todos los poderes del superintendente y del comité escolar. Siempre que se haga una referencia en un acuerdo de negociación colectiva al "comité escolar" o al "superintendente", se interpretará que significa "el Receptor".

II. Derechos de Manejo

Nada de lo contenido en los acuerdos de negociación colectiva se interpretará como que limita los derechos del Receptor y/o el Comisionado según lo estipulado en el G.L. c. 69, s. 1K.

III. Colaboración Antes de las Decisiones

Cada director diseñará, en consulta con el personal escolar, un proceso de colaboración mediante el cual el director consultará con el personal escolar, recibiendo y considerando su aporte y compartiendo su razonamiento con ellos, antes de tomar decisiones que afecten al personal, en áreas tales como: establecimiento y criterios de selección para la enseñanza, salón de clases, lo administrativo, lo profesional y asignaciones por sesión; puestos para después de la escuela; horarios del personal; la duración y el número de períodos; seguridad escolar, implementación de disciplina, planes y procedimientos de manejo del comportamiento; implementación curricular; y desarrollo profesional. La administración de la escuela/distrito retiene la última discreción para implementar decisiones, ya que determinan el mejor interés de lograr los objetivos del Plan de Reestructuración.

IV. Sistema de Compensación Basado en el Desempeño

El Receptor desarrolló un nuevo sistema de compensación basado en el desempeño (PBCS), luego de una discusión con el sindicato, que contiene una trayectoria profesional y que compensa a los empleados basándose en la efectividad individual, el crecimiento profesional y el crecimiento académico estudiantil.

Los maestros de dentro y fuera de las Escuelas Públicas de Lawrence, que son seleccionados como ganadores del Premio Sontag, también pueden ser elegibles para servir en las Academias de Aceleración en las vacaciones. Los maestros que prestan servicio en las Academias de Aceleración en las

vacaciones recibirán un bono de \$3,000 o \$4,000; el bono estará sujeto a impuestos y/o retenciones, no se agregará al salario base y no se contará para el cálculo salarial a fines de cálculo de la jubilación.

V. **Tiempo de Enseñanza y Aprendizaje**

Obligaciones Profesionales

Los maestros y otro personal profesional dedicarán el tiempo que sea necesario para lograr y mantener una educación de alta calidad en las Escuelas Públicas de Lawrence. Por ejemplo, a menos que sea formalmente excusado, los maestros y otro personal profesional deberán participar en todas las funciones escolares regulares durante o fuera del día escolar normal, incluyendo reuniones de la facultad, conferencias de padres, reuniones departamentales, reuniones de currículo, graduaciones y otras actividades similares. Los maestros también tendrán tiempo de preparación regular durante su semana de trabajo. Tal tiempo preparatorio puede incluir períodos de planificación comunes y desarrollo profesional.

Horarios Escolares

Los horarios escolares diarios actuales continuarán, excepto según lo aprobado o requerido por el Receptor. El Receptor puede aprobar el sólido plan de cualquier escuela para ampliar el tiempo de aprendizaje, incluidos los planes de tiempo extendido para las escuelas de Nivel 4, como se refleja en sus solicitudes de Subsidio de Rediseño Escolar.

Cada programa de escuela elemental e intermedia debe ser un mínimo de 1,330 horas por año escolar. En el año escolar 2015-2016, el horario de la escuela superior aumentará comenzando con la Academia de 9no. Grado.

Cada director participará en un proceso de planificación que involucrará a la facultad y el personal, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y los activos escolares y comunitarios. Cada plan abordará cómo el tiempo de aprendizaje apoyará: (1) alto éxito académico, especialmente a través de apoyo personalizado y aprendizaje; (2) una educación completa que puede incluir temas que no forman parte de las pruebas estandarizadas; actividades tales como artes, música, drama, robótica y deportes; y aprendizaje social/emocional; y (3) tiempo ampliado para que los maestros colaboren, usen los datos de los estudiantes y desarrollen su práctica. Los planes deben ser creativos con respecto al uso de software adaptativo, horarios de maestros escalonados, academias de aceleración, programas de enriquecimiento y aprendizaje de verano y socios externos. Cada plan debe abordar oportunidades para incorporar socios y recursos de la comunidad y debe incluir un acuerdo apropiado y sostenible sobre las responsabilidades del docente y del personal, las horas y la compensación. El director 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 disposiciones y puede requerir cambios en cualquier plan para servir mejor a los intereses de los estudiantes. Los planes se aprobarán a discreción del Receptor.

Calendario Escolar

El Receptor establecerá el calendario escolar cada año. El calendario estipulará que el año escolar comience durante la última semana completa del mes de agosto. Un receso de invierno de dos semanas se superpondrá al final/comienzo del año calendario, y habrá un receso de una semana durante febrero y

un receso de una semana durante abril. El Receptor puede aprobar un calendario alternativo a solicitud del director de la escuela, si el director y el Receptor determinan que el calendario alternativo es lo mejor para los intereses de los alumnos de la escuela.

VI. Evaluación

Los maestros y administradores serán evaluados de acuerdo con la adaptación del Distrito Escolar de las Escuelas Públicas de Lawrence del sistema modelo del Departamento de Educación Elemental y Secundaria de Massachusetts.

VII. Proveer personal

Al llenar los puestos, los directores tienen la autoridad de seleccionar el personal mejor calificado de los candidatos internos y externos sin tener en cuenta la antigüedad.

El Receptor tiene el derecho de cesantar a maestros y otro personal del distrito debido a reducciones en la fuerza o reorganizaciones resultantes de la disminución de la matrícula u otras razones presupuestarias u operativas. El Receptor establecerá los criterios de selección para cesanteo de maestros y otro personal del distrito. Tales criterios de selección pueden incluir, pero no se limitan a: calificaciones, licenciatura, historial de trabajo, medidas múltiples de aprendizaje estudiantil, necesidad operativa y los mejores intereses de los estudiantes. Donde todos los demás factores son iguales, la antigüedad puede ser utilizada como factor decisivo.

El receptor tiene derecho a reasignar a los maestros y a otros funcionarios desplazados de sus puestos. Después de la discusión con el maestro o el miembro del personal afectado, el profesor o el miembro del personal puede ser asignado a cualquier posición abierta para la cual él/ella está calificado. Si el maestro o el miembro del personal no es asignado a una posición mutuamente agradable, el Receptor asignará al maestro o el miembro del personal a una posición para la cual él/ella es calificado. Dicha asignación puede incluir apoyo instruccional, maestro sustituto o tareas administrativas.

VIII. Despido

En las escuelas declaradas con bajo rendimiento o bajo rendimiento crónico, los maestros con estatus de maestro profesional y todos los representantes del personal del distrito que han completado su período de prueba pueden ser cesanteados por una buena causa.

IX. Manejo de Nuevos Asuntos

Cualquier cambio que el Receptor considere necesario para maximizar la mejora rápida del rendimiento académico de los estudiantes de Lawrence se puede implementar después de un período de diez días de consulta con el sindicato correspondiente. Estos cambios pueden implementarse a discreción del Receptor, en conformidad con la G.L. c. 69, s. 1K.

APÉNDICE B: METAS ANUALES MEDIBLES *

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2013-2014 Baseline	SY 2014-2015 Target	SY 2015-2016 Target	SY 2016-2017 Target	SY 2017-2018 Target
(1) asistencia estudiantil, tasas de salida temprana y tasas de exclusión	Tasa de asistencia (Aumento)	93.0%	93.6%	94.2%	94.8%	95.4%
	Porcentaje de Estudiantes Ausentes Crónicamente (Disminución)	18.4%	16.9%	15.3%	13.8%	12.2%
	Tasa de Salida Temprana (Disminución)	8%	8%	7%	6%	5%
	Tasa de Suspensión Fuera de la Escuela (Disminución)	5.7%	5.2%	4.7%	4.3%	3.9%
	Tasa de Suspensión en la Escuela (Disminución)	3.1%	2.9%	2.6%	2.4%	2.1%
	Porcentaje de Estudiantes Suspendidos por más de 10 días (reemplaza la tasa de Exclusión)	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.4%
(2) seguridad y disciplina estudiantil	Incidentes interpersonales ** (Disminución)	427	391	356	320	285
	Incidentes de armas (Disminución)	25	23	21	19	17
	Incidentes de posesión/uso de sustancias/intención de vender (Disminución)	37	33	30	27	24
	Incidentes de robo/vandalismo (Disminución)	93	85	77	70	62
	Cantidad de amenazas realizadas (Disminución)	343	314	286	257	228
(3) tasa de promoción estudiantil y tasa de abandono de estudios	Tasa de Retención (Disminución)	3.3%	3.0%	2.8%	2.5%	2.2%
	Tasa de abandono de Estudios - Agregado (Disminución)	4.6%	4.2%	3.8%	3.5%	3.1%
	Tasa de Abandono de Estudios - Estudiantes de Alta Necesidad (Disminución)	4.1%	3.8%	3.4%	3.1%	2.7%
(3b) tasas de graduación	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cuatro Años-Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	66.7%	69.5%	72.3%	75.0%	77.8%
	Taza de Graduación de la Cohorte de Cuatro Años-Global (Aumento)	66.9%	69.7%	72.4%	75.2%	77.9%
	Taza de Graduación de la Cohorte de Cinco Años - Estudiantes con Necesidades Mayores(Aumento)	66.9%	69.7%	72.4%	75.2%	77.9%
	Tasa de Graduación de la Cohorte de Cinco Años -Global (Aumento)	66.8%	69.6%	72.3%	75.1%	77.9%
(4) logro estudiantil en el Sistema de Evaluación Comprensiva de Massachusetts; (5) progreso en las áreas de bajo rendimiento académico;	CPI en ELA – Global (Aumento)	72.9	75.2	77.4	79.7	81.9
	CPI en ELA - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	72.1	74.4	76.8	79.1	81.4
	CPI en ELA Estudiantes del Lenguaje Ingles (Aumento)	57.7	61.2	64.8	68.3	71.8
	CPI en ELA – Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	55.7	59.4	63.1	66.8	70.5
	CPI en Matemáticas - Global (Aumento)	69.1	71.7	74.3	76.8	79.4

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2013-2014 Baseline	SY 2014-2015 Target	SY 2015-2016 Target	SY 2016-2017 Target	SY 2017-2018 Target
(6) progreso entre los subgrupos de estudiantes, incluyendo estudiantes de bajos ingresos como se define en el Capítulo 70, estudiantes con dominio limitado del inglés y estudiantes con discapacidades; (7) reducción de las brechas de rendimiento entre diferentes grupos de estudiantes	CPI en Matemáticas - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	68.5	71.1	73.8	76.4	79.0
	CPI en Matemáticas - Estudiantes del Lenguaje Ingles (Aumento)	59.1	62.5	65.9	69.3	72.7
	CPI en Matemáticas - Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	51	55.1	59.2	63.3	67.3
	CPI en Ciencias - Global (Aumento)	58.1	61.6	65.1	68.6	72.1
	CPI en Ciencias - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	57.3	60.9	64.4	68.0	71.5
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA - Global (Reducción)	18.3%	16.8%	15.3%	13.7%	12.2%
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA- Estudiantes con necesidades Mayores (Reducción)	18.9%	17.3%	15.8%	14.2%	12.6%
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA- Estudiantes del Lenguaje Ingles (Reducción)	33.0%	30.3%	27.5%	24.8%	22.0%
	Porcentaje de W/F en MCAS de ELA- Estudiantes con Discapacidades (Reducción)	37.1%	34.0%	30.9%	27.8%	24.7%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas-Global (Reducción)	24.0%	22.0%	20.0%	18.0%	16.0%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas- Estudiantes con necesidades Mayores (Reducción)	24.7%	22.6%	20.6%	18.5%	16.5%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas- Estudiantes del Lenguaje Ingles (Reducción)	35.3%	32.4%	29.4%	26.5%	23.5%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Matemáticas- Estudiantes con Discapacidades (Reducción)	47.2%	43.3%	39.3%	35.4%	31.5%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Ciencias-Global (Reducción)	30.0%	27.5%	25.0%	22.5%	20.0%
	Porcentaje de W/F en MCAS de Ciencias-Estudiantes con necesidades Mayores (Reducción)	31.0%	28.4%	25.8%	23.3%	20.7%
	Porcentaje Avanzados en MCAS ELA - Global (Aumento)	5.1%	6.0%	6.8%	7.7%	8.5%
	Porcentaje Avanzados en MCAS ELA - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	4.8%	5.6%	6.4%	7.2%	8.0%
	Porcentaje Avanzados en MCAS de Matemáticas - Global (Aumento)	15.3%	17.9%	20.4%	23.0%	25.5%
	Porcentaje Avanzados en MCAS de Matemáticas - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	14.6%	17.0%	19.5%	21.9%	24.3%
	Porcentaje Avanzados en MCAS de Ciencias - Global (Aumento)	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%
Porcentaje Avanzados en MCAS de Ciencias - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	2.8%	3.3%	3.7%	4.2%	4.7%	
SGP Medio en ELA - Global (Aumento)	52	51	51	51	51	
SGP Medio en ELA - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	52	51	51	51	51	

Área Especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2013-2014 Baseline	SY 2014-2015 Target	SY 2015-2016 Target	SY 2016-2017 Target	SY 2017-2018 Target
	SGP Medio en ELA - Estudiantes del Lenguaje Ingles (Aumento)	59	51	51	51	51
	SGP Medio en ELA - - Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	41	51	51	51	51
	SGP Medio en Matemáticas - Global (Aumento)	57	51	51	51	51
	SGP Medio en Matemáticas - Estudiantes con necesidades Mayores (Aumento)	57	51	51	51	51
	SGP Medio en Matemáticas - Estudiantes del Lenguaje Ingles (Aumento)	56	51	51	51	51
	SGP Medio en Matemáticas - Estudiantes con Discapacidades (Aumento)	45	51	51	51	51
(8) Adquisición y dominio del estudiante en las habilidades del siglo veintiuno	Porcentaje de graduados de Escuela Superior que completan los requisitos de MassCore (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
(9) Desarrollo de la preparación universitaria, con los niveles de escuela elemental e intermedia	Porcentaje de estudiantes de secundaria que alcanzaron un puntaje de referencia de preparación para la universidad en PSAT / PLAN (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
	Acercamiento del número de estudiantes que aprueban al menos un curso de AP en un 10% anual mientras se mantiene una tasa de aprobación de cursos AP de al menos 90%	268	295	324	357	392
	ELA, matemáticas, ciencias agregadas IPC en los grados 5.°, 8.° y 10.° (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
(10) Compromiso de los Padres y la Familia	Porcentajes de familias que están de acuerdo que el distrito y / o la escuela exitosamente informa, participa, e involucra a las familias. (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
(11) Construyendo una Cultura de Éxito Académico Entre Estudiantes	Porcentajes de estudiantes quienes están de acuerdo que su escuela tiene cualidades asociadas con un ambiente de aprendizaje riguroso (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
(12) Construyendo una cultura de apoyo estudiantil y éxito entre profesores y el personal escolar	Porcentaje de maestros que están de acuerdo que su escuela tiene atributos de un modelo efectivo de apoyo y éxito estudiantil (aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD
(13) Evaluaciones infantiles apropiadas para el desarrollo desde el pre-kinder hasta el 3 ^{er} grado	Porcentaje de estudiantes de Pre-Kinder hasta 3 ^{er} grado a quienes se les hace una evaluación apropiada de desarrollo. (Aumento)	N/A	TBD	TBD	TBD	TBD

*Note that goals are subject to change based on PARCC implementation decisions and timelines. For the majority of measureable annual goals 8-13, school year 2014-2015 data will be used to determine the baseline.



APPENDIX C: BUDGET INFORMATION

Lawrence Public Schools General Fund Budget

School/Department	FY15 Budget	FY16 Budget	FY15 FTE	FY16 FTE
Early Childhood Centers				
Breen School	\$2,119,826	\$2,244,719	38.0	42.0
Lawlor School	\$1,180,300	\$1,300,505	20.5	24.5
Rollins School	\$1,627,410	\$1,717,663	33.5	35.5
Lawrence Family Public Academy	\$1,917,621	\$1,749,803	33.0	27.0
Primary/Elementary Schools				
Community Day Arlington	\$4,909,011	\$5,078,957	87.0	88.0
Frost Elementary	\$3,536,247	\$3,717,867	56.9	59.9
Guilmette Elementary	\$3,875,231	\$4,019,212	65.0	65.0
Hennessey Primary School	\$2,707,300	\$2,798,848	47.0	48.0
Leahy School	\$3,683,347	\$3,783,909	58.0	59.0
Oliver Partnership	\$3,351,249	\$3,428,586	51.0	51.0
Parthum Elementary	\$4,005,838	\$4,177,486	64.0	65.0
Tarbox School	\$2,455,231	\$2,527,900	41.0	41.0
South Lawrence East Elementary	\$3,638,197	\$4,255,175	58.3	67.3
Middle Schools				
Arlington Middle	\$3,631,838	\$3,765,272	57.5	57.5
Frost Middle	\$3,414,856	\$3,486,380	52.0	52.0
Guilmette Middle	\$4,084,024	\$4,150,515	63.5	63.5
Parthum Middle	\$3,456,313	\$3,546,113	53.0	53.0
Spark Academy	\$2,736,227	\$3,368,750	48.8	59.7
South Lawrence East Middle	\$1,310,060	\$0	21.3	0.0
UP Academy Leonard	\$2,856,892	\$3,084,910	49.0	49.0
UP Academy Oliver	\$3,069,327	\$3,039,712	52.0	52.0
K-8 Schools				
Bruce School	\$4,201,440	\$4,322,632	67.0	67.0
Wetherbee School	\$4,950,028	\$5,121,166	77.0	79.0
High Schools				
Lawrence High School Campus	\$22,309,701	\$25,280,479	352.4	397.0
Alternative Schools				
High School Learning Center	\$1,802,684	\$1,877,587	28.5	28.5
Phoenix Academy	\$2,025,217	\$1,945,305	27.5	27.5
School for Exceptional Studies	\$4,957,076	\$5,049,778	105.5	105.5
Adult Education				

Adult Learning Center	\$905,884	\$957,523	14.5	14.5
-----------------------	-----------	-----------	------	------

Central Departments

Superintendent's Office & Administration	\$1,008,658	\$970,890	5.0	5.0
Academic Services	\$1,408,099	\$1,069,405	12.4	8.9
Pupil Services	\$12,772,621	\$12,869,386	103.5	103.5
ELL Services	\$210,000	\$210,000	2.0	2.0
Community, Family & Student Engagement	\$997,419	\$1,009,544	10.0	10.0
Intramurals	\$189,194	\$189,194	0.0	0.0
Operations	\$1,621,188	\$1,170,474	3.0	3.0
Talent Services	\$1,021,953	\$699,739	4.0	3.0
Budget & Finance	\$26,679,383	\$27,850,885	13.0	13.0
Human Resources	\$3,414,030	\$3,469,078	8.0	7.0
Information Technology	\$2,651,186	\$2,681,774	7.0	6.0
LPS Media	\$137,150	\$137,150	3.0	3.0
School Safety	\$570,134	\$576,967	3.5	3.5
Facilities	\$3,169,875	\$3,174,333	9.0	9.0
Transportation	\$6,886,283	\$8,071,015	1.5	1.5

Grand Total	\$167,455,547	\$173,946,585	1907.7	1957.3
--------------------	----------------------	----------------------	---------------	---------------

Lawrence Public Schools Projected Grant Revenue

Source	FY2015	FY2016	Variance	% Change
Recurring Grants				
Title I/IIA	\$8,835,402	\$8,601,579	-\$233,823	-2.6%
IDEA	\$3,577,266	\$3,613,039	\$35,773	1.0%
Title III	\$698,419	\$698,419	\$0	0.0%
Title III Immig.	\$152,900	\$145,255	-\$7,645	-5.0%
Full day KDG	\$456,900	\$0	-\$456,900	-100.0%
Adult Education	\$670,504	\$663,799	-\$6,705	-1.0%
Subtotal: Recurring Grants	\$14,391,391	\$13,722,090	-\$669,301	-4.7%
One-time Grants				
Race to the Top	\$1,247,040	\$0	-\$1,247,040	-100.0%
SRG (INT, BMF, UPL, SPK)	\$1,668,934	\$0	-\$1,668,934	-100.0%
SRG (OPS, UPO)	\$754,960	\$754,960	\$0	0.0%
ELT (GLM)	\$415,200	\$415,200	\$0	0.0%
21st CC (WET)	\$340,000	\$340,000	\$0	0.0%
21st CC (OST)	\$335,994	\$0	-\$335,994	-100.0%
21st CC Summer	\$102,749	\$102,749	\$0	0.0%
21st CC (ARM/GUI/PRT)	\$404,000	\$404,000	\$0	0.0%
Preschool Expansion Grant	\$0	\$2,351,250	\$2,351,250	100.0%
Mass Grad	\$131,250	\$0	-\$131,250	-100.0%
Academic Support	\$114,000	\$100,000	-\$14,000	-12.3%
Project Focus	\$72,500	\$0	-\$72,500	-100.0%
SPED PD	\$72,071	\$0	-\$72,071	-100.0%
Early childhood SPED	\$62,301	\$0	-\$62,301	-100.0%
Breakfast expansion	\$22,394	\$0	-\$22,394	-100.0%
K-12 Literacy PD	\$19,167	\$0	-\$19,167	-100.0%
MCC Stars	\$10,000	\$0	-\$10,000	-100.0%
White Fund	\$3,364	\$3,364	\$0	0.0%
Working Cities Challenge	\$160,600	\$160,600	\$0	0.0%
NCTL	\$50,000	\$0	-\$50,000	-100.0%
Prone Family Foundation	\$25,469	\$25,469	\$0	0.0%
ETP Ed Telecomm/Comcast	\$538,423	\$538,423	\$0	0.0%
ETP Ed Telecomm/Verizon	\$254,807	\$254,807	\$0	0.0%
Subtotal: One-time Grants	\$6,805,223	\$5,450,822	-\$1,354,401	-19.9%
Grand Total	\$21,196,614	\$19,172,912	-\$2,023,702	-9.5%

*Does not include school lunch