

**Escuelas Públicas de Holyoke
Plan de reestructuración para distritos
con un rendimiento inferior crónico
Plan Renovado 2018**

1º de octubre de 2018

1º de octubre de 2018

Estudiantes, familias, educadores, personal, socios, miembros de la comunidad y amigos de las Escuelas Públicas de Holyoke:

Hace aproximadamente tres años, el entonces Comisionado Mitchell Chester y el Administrador Judicial Stephen Zrike compartieron una carta similar a esta, presentándoles un plan para implementar cambios favorables en las escuelas de Holyoke y pidiendo su apoyo en esta labor.

Hoy, siguiendo el camino trazado en ese plan y motivados por la dedicación inquebrantable y el esfuerzo colectivo de nuestros educadores, familias y estudiantes, nos sentimos orgullosos de las mejoras que Holyoke ha logrado hacer en los últimos tres años de su recuperación como receptor. La tasa de graduación ha aumentado y los estudiantes están prosperando en escuelas acogedoras, seguras y alentadoras.

Un espíritu de colaboración y potenciación se ha arraigado en todo el distrito. Holyoke está desarrollando un sistema en el cual los líderes escolares y sus equipos cuentan con los conocimientos y el apoyo necesario para crear y fomentar entornos escolares de aprendizaje que cumplen la promesa de ofrecer a cada uno de sus estudiantes un camino hacia la excelencia. Los líderes escolares y sus equipos colaboran con padres, familias y agencias comunitarias para dar apoyo integral a todos los aspectos de la vida del niño.

En todo el sistema, hemos incrementado las expectativas y nos hemos enfocado en una misión colectiva:

Ser la 1ª elección educativa para las familias de Holyoke, diseñando múltiples senderos en los cuales todos los estudiantes se gradúan preparados para triunfar en sus estudios superiores, carreras y liderazgo comunitario.

Dentro del eje central del plan original radicaba la convicción de que *todos* los estudiantes de Holyoke se merecen una educación de clase mundial. Tenemos mucho trabajo por hacer para alcanzar esta realidad. Las calificaciones en lenguaje inglés y matemáticas siguen estando por debajo de las expectativas del estado y muchos de nuestros estudiantes continúan sin graduarse de la escuela secundaria. No podemos permitirnos confundir una mejoría por algo aceptable.

Junto a esta carta incluimos la renovación de tres años del Plan de cambios favorables de las Escuelas Públicas de Holyoke de octubre de 2015. Hemos incluido actualizaciones que describen las áreas en las que el distrito ha logrado avances hasta el momento y ofrecemos detalles sobre la implementación del plan de recuperación en adelante. Reiteramos que este plan servirá como mapa en los años venideros y seguiremos necesitando su apoyo activo para implementarlo con éxito.

Usted ya ha demostrado que, trabajando en conjunto, es posible conseguir grandes mejoras. Mantengamos en pie esta colaboración y nuestra dedicación a las Escuelas Públicas de Holyoke.

Atentamente,



Dr. Stephen K. Zrike Jr.
Receptor/Superintendente
Escuelas Públicas de Holyoke



Jeffrey C. Riley
Comisionado
Departamento de Educación Primaria y Secundaria

Resumen ejecutivo

En abril de 2015, la Junta de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts votó a favor de la designación de las Escuelas Públicas de Holyoke (HPS, por sus siglas en inglés) como escuela con un rendimiento inferior crónico, colocando al distrito en un estado de recepción (intervención).¹ Esta designación representó una oportunidad para transformar el distrito, de uno con rendimientos entre los más bajos del estado en un distrito con un alto rendimiento sostenido. En julio de 2015, designado por el Comisionado Mitchell Chester, Stephen K. Zrike Jr. se convirtió en el Receptor de las Escuelas Públicas de Holyoke.

En octubre de 2015, tras escuchar diversas opiniones de grupos locales, el Comisionado Chester y el Receptor Zrike presentaron un plan de reestructuración con una visión clara para transformar el distrito. Tras el fallecimiento inesperado del Comisionado Chester, Jeffrey C. Riley fue nombrado Comisionado de Educación Primaria y Secundaria en abril de 2018. Ahora, en otoño de 2018, el Comisionado Riley y el Receptor Zrike reconocen que HPS ha progresado en cierta medida, con mucho trabajo aún por hacer. Para dar suficiente tiempo a que las estrategias implementadas lleguen a su máximo desarrollo en todas las escuelas de HPS y con el fin de seguir mejorando el logro estudiantil en todo el distrito, el Receptor Zrike y el Comisionado Riley están renovando el plan de reestructuración por un periodo adicional de tres años.

HPS mantiene su compromiso con las estrategias esenciales establecidas en el Plan de reestructuración de 2015, las cuales partían de la convicción de que *todos* los estudiantes de Holyoke se merecen una educación de clase mundial. En este plan renovado, reflexionamos en cuanto al progreso de Holyoke hasta la fecha e identificamos áreas en las que el distrito pudiera centrarse.

En el plan de reestructuración renovado, el distrito continuará la implementación de una serie de reformas de gran envergadura con los siguientes temas:

- Desarrollar lo que funciona y reparar lo que no funciona
- Empoderar al personal para tomar decisiones y exigirles responsabilizarse por los resultados
- Extender el tiempo para aumentar las oportunidades de aprendizaje, tanto para los alumnos como para el personal
- Brindar a los alumnos planes universitarios y/o de formación profesional y múltiples senderos para alcanzar su máximo potencial
- Aprovechar estratégicamente los conocimientos y habilidades de los colaboradores

¹ Para ver los hallazgos y retos sistémicos que llevaron a la puesta del distrito bajo administración judicial ("recepción"), por favor diríjase al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015 en las páginas 4-7: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>.

- Involucrar a las familias como socios activos, reparando las relaciones y desarrollando confianza en el distrito

Tres años tras la entrada en el plan, el distrito ha iniciado su transformación hacia un sistema de escuelas empoderadas y de alto rendimiento. Los educadores² que están a cargo de la transformación del distrito de uno de bajo rendimiento a uno en el cual el logro estudiantil es continuamente robusto han sido de suma importancia en esta reestructuración. Los nuevos sistemas del distrito han sido desarrollados de manera tal que apoyen los esfuerzos de mejoramiento escolar y garanticen responsabilidad por los resultados. En los últimos tres años, el distrito ha avanzado en muchas de las metas implementadas en el Plan de reestructuración de 2015. Concretamente, el distrito ha logrado lo siguiente:

- Incremento de 29 puntos en el rendimiento de lectoescritura temprana en los grados K-1, según fue calculado por STAR.
- Disminución de 7 puntos en ausentismo estudiantil crónico de 2017 a 2018.
- Disminución del 50 por ciento en la tasa de deserción escolar y aumento de la tasa de graduación de 4 años de 60.2 por ciento en 2014 al 69.9 por ciento en 2017.
- Mejoramientos en las opiniones de los estudiantes (según fue determinado por la encuesta de Cultura y Clima³):
 - La mayor parte de los estudiantes se esfuerzan por obtener buenas notas en sus clases (41-46 por ciento favorable).
 - Sus clases realmente les hacen pensar (52 - 59 por ciento favorable).
 - Es posible cambiar el comportamiento si se hace un gran esfuerzo (aumento de 8 puntos para los alumnos de 3º a 5º grados).
 - Es posible cambiar el comportamiento si se hace un gran esfuerzo (aumento de 10 puntos para los alumnos de 6º a 12º grados).

Las Escuelas Públicas de Holyoke se está convirtiendo en un sistema de excelentes escuelas que preparan a sus estudiantes para la universidad y sus carreras, retándolos a pensar de manera crítica y brindándoles un entorno seguro, educativo y culturalmente relevante en el que puedan aprender y crecer. Para lograr esta meta, HPS continuará avanzando con la implementación de cinco áreas de prioridad⁴:

- Área de Prioridad 1: Instrucción de alta calidad para todos
- Área de Prioridad 2: Caminos personalizados

² En este plan de reestructuración, el término “educador” se refiere a los maestros, administradores y otro personal profesional.

³ Encuesta de Cultura y Clima en HPS: <https://www.hps.holyoke.ma.us/families/culture-and-climate-surveys/>

⁴ El 6 de octubre de 2016 el Comisionado Chester aprobó la solicitud del Receptor Zrike de enmendar el plan de reestructuración del distrito de las HPS. Esta modificación hizo posible un mayor enfoque en caminos personalizados para todos los estudiantes. En ese momento, los títulos de las Áreas de prioridad también fueron simplificados. Las modificaciones y la aprobación del Comisionado Chester pueden verse aquí: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level5districts.html>.

- Área de Prioridad 3: Participación de la familia y la comunidad
- Área de Prioridad 4: Fuerza de trabajo próspera y eficaz
- Área de Prioridad 5: Apoyo para escuelas empoderadas

Visión y convicción

En resumen, la visión de las Escuelas Públicas de Holyoke es un camino para cada estudiante. Para hacer realidad esta visión, HPS se convertirá en un sistema de excelentes escuelas que preparen a sus estudiantes para graduarse con credenciales adicionales que les ofrecen opciones para el estudio universitario y la formación profesional, instándoles a pensar de manera crítica, a comunicarse eficazmente, a ser miembros participativos y productivos de sus comunidades y a ser individuos conscientes. Para garantizar que nuestros estudiantes alcancen su máximo potencial, nuestras escuelas deben ofrecer entornos exigentes, interesantes, seguros, culturalmente pertinentes en los cuales todos los estudiantes puedan aprender y desarrollarse.

HPS considera que debe crear y mantener un sistema en el cual los líderes escolares facultados y sus equipos asuman la responsabilidad y posean la perspicacia directiva necesaria para crear ambientes de aprendizaje que cumplen la promesa de brindar caminos de excelencia para cada uno y todos los estudiantes. Los líderes escolares y sus equipos han de colaborar con padres, familias y agencias comunitarias para ofrecer apoyo integral a todos los aspectos de la vida del niño.

HPS considera que es responsable de la contratación y el soporte de aquellos líderes escolares estratégicos e inquebrantables en su compromiso de alcanzar los mejores resultados y el máximo nivel de la experiencia de aprendizaje de los niños del distrito.

HPS considera que debe orientar y apoyar el desarrollo de líderes escolares y sus equipos para asegurarse de que cada escuela se convierta en una empoderada institución de excelencia.

A medida que las escuelas desarrollan los sistemas y entornos para crear experiencias de aprendizaje exigentes y relevantes para todos los estudiantes, HPS considera que las mejores decisiones se toman al nivel de la escuela y que el papel de la oficina central es establecer las condiciones que permitan que los líderes de las escuelas y sus equipos puedan dirigirse. Por tanto, HPS considera que el papel de una oficina central orientada en torno al servicio es:

- Establecer la visión, la misión, los valores y las prioridades del distrito
- Implantar expectativas de rendimiento claras para todas las escuelas
- Definir las condiciones para que las escuelas logren obtener mayor autonomía
- Asegurarse de que las escuelas se ciñan a exigencias legales
- Garantizar un alto nivel de responsabilidad respecto a resultados
- Distribuir recursos de una forma equitativa, según las necesidades específicas de estudiantes y grupos de estudiantes
- Fomentar la colaboración entre escuelas e innovación
- Ofrecer soportes para atraer, mantener y desarrollar talento

- Gestionar sistemas de administración interna de manera eficiente, eficaz y receptiva

Metas

A medida que HPS trabaja para cumplir la visión del distrito, ha reestablecido objetivos radicales para su mejoramiento. En los próximos tres años, el distrito pretende:

- Aumentar el porcentaje de estudiantes que alcanzan el nivel de expectativas en cada una de las pruebas de MCAS en artes del idioma inglés, matemáticas y ciencias al 50 por ciento.
- Mantener un porcentaje promedio anual de crecimiento estudiantil de 50 para artes del idioma inglés y matemáticas.
- Incrementar el porcentaje anual de estudiantes del idioma inglés que avanzan hacia el dominio en el idioma hacia el 50 por ciento.
- Disminuir la tasa de ausentismo crónico anual a un 15 por ciento.
- Aumentar la tasa de graduación de cuatro años al 75 por ciento.

Áreas de Prioridad

Para lograr una rápida mejora en el rendimiento académico de todos los estudiantes de Holyoke, seguiremos implementando estrategias en cinco Áreas de prioridad que están alineadas con las recomendaciones del Grupo Local de Participantes del distrito de Holyoke⁵ (LSG, por sus siglas en inglés), presentadas en julio de 2015.

Área de Prioridad 1: Instrucción de alta calidad para todos

Para garantizar instrucción de alta calidad para cada uno de nuestros estudiantes, nuestras escuelas están desarrollando e implementando sistemas de apoyo con el fin de garantizar a los estudiantes acceso a normas y tareas en su nivel de grado, experimentar métodos de enseñanza potentes, tener su progreso de aprendizaje bajo supervisión y tener varias rutas para alcanzar el éxito. Todos los estudiantes reciben un currículo robusto que incluye instrucción exigente en las materias principales y oportunidades de enriquecimiento en las artes, música, educación física y más.

Desde que se inició el plan de reestructuración en 2015, estamos orgullosos de poder compartir muchos logros en nuestra búsqueda por una enseñanza de alta calidad para todos:

- **Aumentar la tasa de graduación y disminuir la tasa de deserción.** Nuestra tasa de graduación es 69.9 por ciento, un aumento de 9.7 puntos desde el comienzo de la administración judicial y la tasa más alta registrada en el distrito. En 2017, la Escuela Secundaria Técnica Vocacional William J. Dean (Dean) alcanzó un aumento del 19.1 por ciento en su tasa de graduación, llevándola al 59.1 por ciento, mientras que la tasa de la Escuela Secundaria de Holyoke aumentó en un 6.5 puntos, llevándola al 75.4 por

⁵ Para ver las recomendaciones presentadas por el Grupo Local de Participantes, por favor diríjase al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015 en las páginas 83-109:

<http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>.

ciento. La tasa de graduación de estudiantes latinos incrementó en 10 puntos respecto al año 2016. Por su parte, la tasa promedio de deserción en el distrito en los últimos 10 años ha sido alrededor del 10 por ciento, pero en los últimos 2 años esta se ha reducido a la mitad, con un promedio del 5.6 por ciento. Esta disminución significa que más de 100 estudiantes por año no desertaron la escuela.

- **Completar un inventario de recursos existentes del currículo y ofrecer orientación para el alcance, la secuencia y la regulación del ritmo de los recursos comunes curriculares.** Los maestros necesitan recursos y materiales que alineados con las normas, incluyendo orientación respecto al ritmo del uso de dichos materiales, su alcance previsto y expectativas en torno a la secuencia, a disposición para complementar el aprendizaje de sus estudiantes. Con este fin, hemos adoptado o estamos en el proceso de adopción de recursos curriculares alineados a las artes del idioma inglés (ELA, por sus siglas en inglés), matemáticas y ciencias para los grados de K–8, así como recursos de intervención y orientación para abordar de manera adecuada las brechas de aprendizaje en estudiantes que aún no han alcanzado el nivel esperado en su grado. Los equipos que trabajan en el currículo están compatibilizando los recursos con las normas y las evaluaciones estatales. En el nivel de escuela secundaria, hemos desarrollado nuevas unidades curriculares para academias temáticas.
- **Aumentar las oportunidades para estudiantes en programas considerablemente separados para participar en oportunidades de inclusión que den resultado.** Las investigaciones demuestran que una educación integradora crea un entorno en el cual todos los estudiantes, incluyendo aquellos sin discapacidades, tienen la oportunidad de germinar. Hemos triplicado el tiempo que pasan los estudiantes en entornos inclusivos.
- **Implementar un nuevo sistema de evaluación y apoyar a los equipos escolares a analizar datos.** Un sistema de evaluación integral capacita a los maestros para entender el material que sus estudiantes han logrado dominar y en qué áreas estos necesitan más soporte. Con este fin, hemos desarrollado un sistema de evaluación que incluye tanto evaluaciones según el desarrollo y evaluaciones según las normas. En el año escolar 2016-17, implementamos las pruebas Renaissance STAR 360 desde Prekinder hasta el 10º grado para obtener mediciones de revisiones, monitoreo del progreso y crecimiento estudiantil. A partir del otoño de 2018, implementaremos las evaluaciones Achievement Network (ANet) y recursos en los grados 2-8 para medir el aprendizaje de los estudiantes en concordancia con un esquema de normas examinadas para cada nivel de grado. Los educadores emplean esta data, así como productos de trabajo estudiantil, boletos de salida y chequeos informales para entender, para decidir qué enseñar o reenseñar a toda la clase o grupos pequeños de estudiantes. Desarrollo profesional y apoyo in situ para la implementación de evaluaciones y respuestas a datos. Los educadores son asignados tiempo para llevar a cabo esta importante labor, ya que cada escuela dedica al menos dos horas por semana (sin estudiantes presentes) al análisis de datos, revisión de trabajos estudiantiles, planificación de instrucción en colaboración y participación en aprendizaje profesional.

- **Crear espacios seguros y productivos de aprendizaje para todos los estudiantes.** Los educadores de los grupos de apoyo estudiantil se reúnen regularmente para discutir las necesidades académicas y conductuales, y las intervenciones para estudiantes que necesitan apoyos adicionales. También hemos invertido en entrenamiento de prácticas desarrolladas a partir de información de trauma y el desarrollo de la capacidad de adaptación en los jóvenes para todos los consejeros, psicólogos y proveedores de servicios afines y el personal educativo de nuestro Programa de Intervención Terapéutica (TIP, por sus siglas en inglés) en nuestras escuelas primarias y medias

Área de Prioridad 2: Caminos personalizados

Todo estudiante es singular y se merece la oportunidad de descubrir y alcanzar sus sueños. Nuestro planteamiento personalizado frente a la educación de cada uno de nuestros estudiantes les da a los alumnos la oportunidad de participar en aprendizaje relevante y significativo, orientado a sus necesidades e intereses. Estamos creando un camino personalizado para cada estudiante, uno en el cual los estudiantes se gradúen con credenciales adicionales que les brinden más opciones en la universidad y en su carrera.

Desde que el plan de reestructuración se implantó en 2015, hemos avanzado considerablemente en nuestra trayectoria en pos de caminos individualizados:

- **Ampliar el acceso a y la calidad preescolar.** Más estudiantes de cuatro años tienen acceso a un preescolar de alta calidad, si se compara a la época previa a la administración judicial, ya sea por medio de clases operadas por HPS u por asociados. En el curso escolar 2017-18, dos programas de prekindergarten (Pre-K), a través de una asociación con Valley Opportunity Council, obtuvieron la máxima calificación de calidad de Pre-K que otorga el Departamento de Educación y Atención Temprana de Massachusetts.
- **Invertir en oportunidades singulares para estudiantes de escuela intermedia para prepararlos para la escuela secundaria.**⁶ Los estudiantes de las escuelas medias se merecen experiencias que reflejen su etapa de desarrollo, ya que están avanzando de la escuela primaria hacia la escuela secundaria. Hemos optimizado la experiencia de la escuela intermedia para todos los estudiantes ofreciéndoles una más extensa programación de enriquecimiento diseñada para fortalecer sus habilidades académicas y socioemocionales, y alentar una mayor participación en la escuela. Por ejemplo, nos hemos unido a Holyoke Codes para ofrecer experiencias de codificación en ciencias de computación, para los estudiantes de 7º - 8º grados y ampliamos los estudios étnicos (el estudio de las perspectivas sociales, políticas, económicas e históricas de los diversos grupos raciales y étnicos de EE. UU.), como formas de vigorizar la relevancia de nuestro currículo y captar e interés de los estudiantes en el aprendizaje. En el otoño de 2016,

⁶ El plan de rediseño para las escuelas intermedias puede verse aquí: <https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/msredesign/>.

también pusimos a prueba y luego ampliamos el programa de caminos personales Personal Pathway Program (P3) en Peck, un programa de aprendizaje personalizado basado en el modelo de las escuelas Summit de California.

Tras un análisis de y la obtención de retroalimentación de la comunidad en torno a nuestro portafolio de escuelas Pre-K-8, estamos trabajando con la Autoridad para la Construcción de Escuelas de Massachusetts (Massachusetts School Building Authority o MSBA) y la Ciudad de Holyoke para desarrollar el diseño y la construcción de dos nuevas escuelas intermedias. En el otoño de 2018 también abrieron dos nuevas escuelas intermedias ubicando las nuevas escuelas en el espacio disponible de dos escuelas existentes. Veritas Prep Holyoke está siendo dirigida por un operador del distrito que actualmente administra una de las escuelas de más alto rendimiento en el estado, en Springfield. Holyoke STEM Academy está bajo la dirección de HPS y el tema de STEM fue seleccionado por interés comunitario y correspondencia con escuelas secundarias con academias de esta temática. Para ver el plan de rediseño de las escuelas intermedias en su totalidad, por favor diríjase a este enlace:

<https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/msredesign/>.

- **Crear un camino para cada uno de los estudiantes rediseñando las escuelas secundarias.** Estamos transformando la experiencia de la escuela secundaria para garantizar un camino personalizado que prepara a cada uno de nuestros estudiantes para triunfar en la universidad, en su formación profesional y en su desempeño en la comunidad. En el curso escolar 2016-17, lanzamos dos academias: la Freshman Academy para estudiantes de 9º grado y la Opportunity Academy (OA), para estudiantes que necesitaban una trayectoria alternativa que no implicara la graduación. En el curso escolar 17-18, lanzamos una tercera academia: la Newcomer Academy para estudiantes que se integraban por primera vez a EE. UU. y al idioma inglés. Ahora, en otoño de 2018, hemos lanzado las últimas cuatro academias temáticas diseñadas para preparar a los estudiantes a adquirir destrezas del s. XXI, tales como pensamiento crítico, resolución de problemas y comunicación eficaz. Estas cuatro academias son Community and Global Studies (Comunidad y Estudios globales), Media and Performing Arts (Medios y Artes Escénicas), Medical and Life Sciences (Medicina y Ciencias Biológicas) y Technology, Engineering and Design (Tecnología, Ingeniería y Diseño). Las dos academias con la temática de ciencias cuentan con una programación de formación profesional/educación técnica vocacional (CVTE, por sus siglas en inglés) y la matrícula en los programas de CVTE está en crecimiento. Hemos tenido un aumento de más de 20 veces los estudiantes que participan en doble matrícula y hemos lanzado un programa de estudios universitarios anticipados. Hemos recibido un nombramiento estatal por nuestras asociaciones de ingreso anticipado a la universidad con Holyoke Community College y Westfield State University. Para ver el plan de rediseño de las escuelas secundarias en su totalidad, por favor diríjase a este enlace:

<https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/high-school-redesign/>.

Área de Prioridad 3: Participación de la familia y la comunidad

Las familias y los miembros de la comunidad son aliados esenciales en nuestro éxito conjunto. Al asociarnos con las familias de una forma exitosa, en especial con aquellos que históricamente no han sido llamados a participar, creamos una red de apoyo esencial para abordar las necesidades de nuestros estudiantes y crear oportunidades para una comunidad más fuerte.

En los últimos tres años, hemos logrado avances considerables en nuestro compromiso con las familias y la participación de la comunidad:

- **Fortalecer sistemas en torno a la asistencia.** Hemos disminuido el ausentismo crónico del 28.9 por ciento antes de la administración judicial al 22 por ciento en el curso 2017-18 para nuestros estudiantes de K-12, mediante una campaña de concientización de la asistencia y apoyando los esfuerzos de las escuelas en pos de una mejor asistencia. Estos esfuerzos también han conllevado a ligeras mejoras en la asistencia diaria (92.6 por ciento en el curso 2017-18, del previo 91.8 por ciento antes de la entrada en administración judicial) para estudiantes de K-12. Damos gracias a los padres, las familias, las organizaciones comunitarias y el personal por su trabajo colaborativo en pos de que los estudiantes estén en las escuelas listos para aprender.
- **Mejorar la relaciones de las familias con las escuelas y fortalecer su voz en estas.** Todas las escuelas tienen constantes oportunidades de liderazgo para los padres, incluyendo organizaciones de padres y maestros (PTO, por sus siglas en inglés), consejos escolares de padres y grupos de padres voluntarios. Hemos además ampliado las oportunidades de liderazgo y voz en toda la ciudad, por ejemplo como grupo de padres asesores para la ciudad y la incorporación activa de las recomendaciones y consejos de SPED Parent Advisory Council (el consejo asesor de padres). En nuestra encuesta reciente de cultura y clima escolar, el 86 por ciento de las familias reportó que frecuentemente o siempre se sienten acogidos en la escuela de sus hijos. Añadimos una posición de intérprete y pretendemos entrenar a otros trabajadores para que más personal pueda ofrecer servicios de interpretación a padres con un dominio limitado del inglés. Hemos desarrollado procedimientos para garantizar que se ofrezcan servicios de traducción e interpretación a padres con conocimiento limitado del inglés, incluyendo padres de estudiantes con discapacidades que tengan un dominio limitado del inglés.
- **Ofrecer oportunidades para que los padres aprendan cómo pueden dar apoyo al aprendizaje de sus hijos en casa.** Hemos celebrado talleres y oportunidades educativas en las escuelas, propulsados por el distrito, para que las familias aprendan cómo dar apoyo a la educación de sus hijos en la casa. Por ejemplo, en la primavera de 2018 celebramos un foro de matemáticas para padres y las familias participaron en clubs de lectura.

Área de Prioridad 4: Fuerza de trabajo próspera y eficaz

Cada uno de nuestros estudiantes se merece aprender de la mano de maestros excelentes, directores excelentes y escuelas excelentes. Al fortalecer nuestros sistemas de contratación, evaluación, desarrollo profesional y desarrollo de liderazgo, estamos llenando cada aula y oficina de profesionales capaces cuyo talento y dedicación están diariamente al servicio de nuestros estudiantes. Estamos trabajando juntos para aumentar la calidad y diversidad de nuestra fuerza laboral de educadores, al mismo tiempo que elevamos la posición del maestro y aumentamos la moral de nuestros educadores y trabajadores.

Desde 2015, nuestro progreso en pos de una fuerza laboral próspera y eficaz incluye:

- **La introducción de un sistema de compensación profesional para maestros, ayudantes de maestros (paraprofesionales), terapeutas, secretarios, decanos y subdirectores.** Por ejemplo, como parte del nuevo sistema de compensación profesional, invertimos \$1.2 millones en salarios e incentivos para maestros, mediante una trayectoria profesional que compensa a los maestros en base a su eficacia individual, crecimiento profesional y los resultados académicos de sus estudiantes. Ratificamos cuatro Convenios de Negociación Colectiva (convenios colectivos o CBA, por sus siglas en inglés), conforme al plan de reestructuración del distrito, con paraprofesionales, secretarios, subdirectores y decanos, conserjes y artesanos, los primeros CBA desde junio de 2014. También hemos llegado a acuerdos tentativos con maestros y enfermeros, con la intención de concretarlos a fines de 2018.
- **El fortalecimiento de sistemas evaluativos y cerciorándose de que los educadores obtengan capacitación frecuente.** Sabemos que las exigencias en la enseñanza son considerables y debemos apoyar a todos los educadores en pos del desarrollo de sus destrezas como profesionales educativos, con el fin de satisfacer las necesidades de todos los estudiantes. Esto sucede tan pronto un educador nuevo llega a Holyoke. En los últimos tres años, cada año alrededor de 40 nuevos maestros han participado en un programa de iniciación de dos semanas en el verano, en el cual crean rutinas para garantizar un buen primer día de trabajo, donde practican cómo impartir lecciones frente a compañeros y desarrollan una comunidad de apoyo. Siguen recibiendo apoyo en sus primeros dos años de enseñanza mediante capacitación por parte de Asesores de iniciación del distrito, además de asesoría por parte de los líderes escolares. Hemos seguido implementando retroalimentación frecuente para asistir a los maestros en el desarrollo de sus destrezas como educadores profesionales y contribuir en definitiva a un mejor aprendizaje estudiantil. El setenta y nueve por ciento de los maestros reportan que reciben retroalimentación respecto a su método de enseñanza al menos algunas veces por mes, y un 83 por ciento de los maestros informa que esa retroalimentación es en cierta medida, considerablemente o muy útil.
- **La ampliación del tiempo que los maestros tienen para colaborar y aprender juntos.** Cada escuela dedica al menos dos horas por semana (sin estudiantes presentes) al análisis de datos, la revisión de trabajos estudiantiles, planificación de instrucción en

colaboración y participación en aprendizaje profesional. Durante este tiempo, los educadores pueden enfocarse y aprender juntos como profesionales. Hemos seguido llevando a cabo encuestas anuales con el personal en torno a la calidad de y sus contribuciones al desarrollo profesional. En función de las respuestas obtenidas, hemos ofrecido desarrollo profesional en el distrito y en las escuelas en el curso de 10 días profesionales (previamente antes de la administración judicial eran cuatro) por año, el cual a menudo se individualiza por cohortes (por ej., ciencias, educación especial, etc.).

- **El establecimiento y desarrollo de reservas de desarrollo profesional.** Deseamos que los miembros del personal alcancen su potencial de crecimiento y vean las oportunidades que tienen dentro de HPS. Tenemos más de ocho programas de reserva para el personal, yendo desde un programa de aspirantes a directores para educadores de HPS que se interesan en obtener una licencia de administrador hasta Urban Teachers Pathways (UTP, por sus siglas en inglés), dirigido a para profesionales con un diploma de Bachelor que están interesados en obtener su licencia de maestro en un área de alta necesidad. También contamos con Advanced Teachers, educadores excepcionales que sirven como modelo de excelencia en instrucción a nivel escolar y que aumentan su impacto asumiendo responsabilidades adicionales de liderazgo determinadas por la escuela.
- **La inversión en líderes de nuestras escuelas como líderes de reestructuración.** Debemos construir y mantener un sistema en el cual los líderes escolares facultados y sus equipos posean la perspicacia directiva necesaria para crear ambientes de aprendizaje que cumplan nuestra promesa de brindar senderos de excelencia para cada uno y todos los estudiantes. Por tanto, nos hemos asociado a una organización que entrena individuos capaces de asumir la demanda y el trabajo urgente de dirigir escuelas excelentes.

Área de Prioridad 5: Apoyo para escuelas empoderadas

Creemos en desarrollar, apoyar y facultar o empoderar a líderes escolares y sus equipos, para que estén preparados para tomar decisiones críticas e implementarlas en la trayectoria de mejoramiento continuo de sus escuelas. La oficina central debe ser receptiva, reflectiva y estar absolutamente dedicada a crear las condiciones necesarias para que las escuelas y sus estudiantes puedan alcanzar el éxito. Todos debemos asumir nuestra responsabilidad respecto al éxito estudiantil en todos los niveles: en el aula, en la escuela y en el sistema.

En los últimos tres años, podemos estar orgullosos de compartir los siguientes triunfos, a medida que seguimos apoyando a las escuelas empoderadas:

- **Mejoramiento de la calidad y el servicio brindados por la compañía de administración de comida.** Una nutrición adecuada es un componente esencial para que los estudiantes estén listos para aprender en la escuela. Eos Foundation le entregó a HPS el premio *Healthy Start Leadership Award* en reconocimiento de nuestro progreso en la alimentación de los estudiantes después de sonada la campana. Siete escuelas

obtuvieron una subvención para ofrecer desayuno en el aula participación superior al 80 por ciento. Los menús están divididos por un rango de clases, responde mejor a las distintas culturas y está disponible en español. También contamos con un plan de capital de cinco años para optimizar los equipos del servicio de comida.

- **Reducción de gastos en la oficina central en más de \$3 millones para dedicar tantos recursos como sea posible para las escuelas.** Para disminuir los costos del personal, hemos eliminado muchas posiciones en la oficina central, disminuido las horas mediante el escalonamiento de horarios y gestionado mejor el costo de desempleo. Para reducir los costos operativos, hemos consolidado la oficina central de nuestros cuatro plantas a dos plantas, cambiamos el proveedor de atención a la salud y redujimos otros gastos. También negociamos nuestro contrato de transporte para ahorrarle a la ciudad lo que se proyecta son \$1-3 millones en los próximos tres años.
- **Mejoramiento de la fiabilidad, velocidad, seguridad y experiencia de usuario de la red con tecnología, mediante optimizaciones de procesos y actualizaciones en la infraestructura.** Nuestros maestros y estudiantes dependen de una tecnología de alto rendimiento para poder aprovechar al máximo el tiempo en el aula. Cada maestro tiene una computadora portátil y hemos invertido en Chromebooks para estudiantes. Hemos aumentado la seguridad de la infraestructura tecnológica.
- **Inversión en la modernización de las instalaciones y asegurarse de que obtengan un buen mantenimiento.** Cuando esperamos excelencia de nuestros estudiantes y maestros, la estructura física de nuestro edificio debe reflejar esta expectativa. Con el apoyo de la Autoridad para la Construcción de Escuelas de Massachusetts (MBSA), hemos renovado en todo el distrito, incluyendo la modernización de ventanas, puertas, pisos, techos y calentadores, y estamos procurando el diseño y la construcción de dos nuevas escuelas intermedias.

Escuelas con rendimiento inferior y rendimiento inferior crónico de Holyoke⁷

Desde 2015, HPS se ha enfocado intensamente en mejorar el desempeño de sus escuelas de rendimiento inferior o rendimiento inferior crónico. El distrito implementó planes innovadores para transformar estas escuelas, incluyendo:

Escuela Comunitaria Morgan de Servicio Total

En junio de 2010, Morgan fue designada en estado de rendimiento inferior en el sistema de responsabilización del Departamento, por el Comisionado Mitchell Chester. Se aprobó para Morgan una subvención de rediseño escolar (SRG, por sus siglas en inglés) de tres años en julio

⁷La Escuela Secundaria Vocacional Técnica William J. Dean (Dean) fue designada como escuela de rendimiento inferior en el sistema de responsabilización del Departamento por el Comisionado Mitchell Chester en junio de 2010. En el curso escolar 2018-19, como parte del plan de rediseño de las escuelas secundarias del distrito, Dean y la Escuela Secundaria de Holyoke se fusionaron y son ahora una escuela. Para ver el plan de rediseño de las escuelas secundarias en su totalidad, por favor diríjase a este enlace:

<https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/high-school-redesign/>.

de 2011, bajo el modelo federal de transformación. La financiación SRG fue aplicada al distrito para los años fiscales 2012, 2013 y 2014. A la finalización de su plan de reestructuración de tres años, en base a su continuo bajo rendimiento y la ausencia de mejoras, Morgan fue designada como escuela de rendimiento inferior crónico en octubre de 2013. En enero de 2014, el Comisionado Chester nombró a Project GRAD USA como Receptor de Morgan, y en junio 2014 se emitió el plan de reestructuración de Morgan. Tras la designación de rendimiento inferior crónico de las Escuelas Públicas de Holyoke en abril de 2015, Stephen Zrike fue nombrado Receptor del distrito, a cargo a partir de julio de 2015. En su rol como Receptor del distrito, asumió la responsabilidad de aplicación del plan de reestructuración para la Escuela Morgan; Project GRAD USA concluyó su labor de administración judicial en junio de 2015. Después de ello, en agosto de 2017, el plan de reestructuración de tres años de la escuela fue renovado y la escuela mantiene su designación como escuela de rendimiento inferior crónico. Al embarcar en sus esfuerzos de rediseño de la escuela intermedia, los grados abarcados por Morgan cambiarán de Pre-K—8 a Pre-K—4. Una copia del plan de reestructuración renovado puede verse aquí:<http://www.doe.mass.edu/level5/schools/morgan-school-renewed-turnaround-plan-8-18-17.pdf>. Aquí puede encontrar más información sobre la labor de rediseño de la escuela intermedia del distrito: <https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/msredesign/>.

Base legal para la implementación del Plan de reestructuración

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

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

Cuatro de los ocho convenios colectivos del distrito fueron resueltos en el verano de 2018 y dos convenios tentativos fueron convenidos. Las disposiciones incluidas en el Apéndice A son necesarias para una implementación exitosa del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios en las políticas, acuerdos y reglas laborales del distrito y prácticas o políticas correspondientes a los convenios colectivos vencidos. Estas disposiciones entraron en vigor el 1º de octubre de 2015 y han sido incluidas en todos los convenios colectivos sucesivos negociados. El Receptor ofreció un resumen de estos cambios a cada líder sindicalista tras la publicación del plan de reestructuración. El Comisionado y el Receptor se reservan el derecho de hacer cambios adicionales a convenios colectivos según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los convenios colectivos será interpretado para limitar los derechos del Receptor y/o Comisionado ya que son dispuestos en G.L. c. 69, §1K.

El plan renovado de reestructuración fue autorizado por un período de tres años. El Comisionado y el Receptor pueden desarrollar componentes adicionales al plan o modificar el plan, según sea necesario. La administración judicial del distrito cesará cuando los logros sean suficientes y el cambio positivo ha sido institucionalizado, para garantizar un crecimiento continuo y resultados sustentables.

Resumen de objetivos estratégicos e iniciativas

Las descripciones actualizadas de las actividades relacionadas que aparecen a continuación indican áreas en las que HPS ha logrado avanzar hasta la fecha e incluyen nuevas actividades para continuar en la trayectoria de mejoramiento.

Área de Prioridad 1: Instrucción de alta calidad para todos	
<p>Para ver el texto original y las estrategias del Área de Prioridad #1, favor de dirigirse al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015, páginas 15–19: http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf</p>	
Estrategias	Descripción de actividades relacionadas
<p>1.A: Brindar enseñanza de alta calidad y apoyo específico al alumno para todos los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de enseñanza y apoyo e implementar mejoras en las escuelas: • Fortalecer la oferta de enseñanza básica (Nivel 1) y suplementaria (Nivel 2) y de intervenciones intensivas (Nivel 3) 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>El distrito adoptó currículos ELA y matemáticas en los grados K-8 y en el curso 2017-18 introdujo Curriculum Highlights (puntos destacados en el currículo), diseñado para apoyar a los maestros en la implementación, evaluaciones asignadas y pautas del currículo. Para los Niveles 2 y 3, un equipo de educadores diseñó directrices para ayudar a los maestros a entender cuándo un estudiante se enfrenta a un reto en el Nivel 1, incluyendo el uso de data para identificar fortalezas y necesidades, implementar estrategias para abordar las necesidades identificadas y monitorear el progreso de las estrategias puestas a prueba. También desarrollamos un inventario de opciones de Nivel 2 y 3 para intervenciones de lectura/lectoescritura disponibles, así como una lista de quién está capacitado para impartir las intervenciones en cada escuela.</p> <p>En el futuro, seguiremos implementando recursos curriculares alineados y directrices para matemáticas, ciencias, escritura y aprendizaje socioemocional para estudiantes de K–8, así como apoyando a equipos curriculares para ajustar el alcance y la secuencia, alinear currículos verticalmente y ofrecer ejemplares de estudiantes de nivel de grado. También desarrollaremos currículos más explícitos y mejor alineados para escuelas secundarias.</p>
<p>1.B: Recolectar, analizar y compartir datos para adaptar estrategias educativas y de apoyo con el fin de mejorar el aprendizaje estudiantil.</p>	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Desde el año escolar 2016-17 implementamos las pruebas Renaissance STAR 360 en Pre-K-10º grados para obtener mediciones de revisiones, monitoreo del progreso y crecimiento estudiantil. A partir del otoño de 2018, implementaremos las evaluaciones ANet y recursos en los</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Implementar prácticas de uso eficaz de datos • Actualizar el sistema de evaluación del distrito • Aplicar apoyos e intervenciones • Equipos de apoyo estudiantil (SST, por sus siglas en inglés) 	<p>grados 2º-8º para medir el aprendizaje de los estudiantes en concordancia con un esquema de normas evaluadas para cada nivel de grado.</p> <p>Todos los equipos de liderazgo en escuelas han participado en formación profesional en torno a la facilitación de una comunidad de aprendizaje profesional (PLC, por sus siglas en inglés) fundada en el análisis de datos. Hemos aumentado la cantidad y la exactitud de los datos mediante el crecimiento a nivel del distrito y evaluaciones basadas en normas, datos específicos con el uso de notas, asistencia y exhortando a las escuelas a examinar el trabajo del alumnado.</p> <p>Cada una de las escuelas cuenta con al menos un Equipo de apoyo estudiantil (SST) que se reúne regularmente para identificar aquellos estudiantes en riesgo académico y/o en áreas de funcionamiento socioemocional o de comportamiento, para resolver problemas, intervenir y avanzar intervenciones y apoyos de monitoreo. Desarrollamos el Manual del Equipo de apoyo estudiantil para ofrecer orientación respecto a procesos y protocolos eficaces.</p> <p>En el futuro seguiremos ofreciendo apoyo y formación profesional para educadores, con el fin de que entiendan y usen evaluaciones ANet para impulsar la enseñanza y mejorar el rendimiento estudiantil; ofreceremos apoyo diferenciado y aprendizaje profesional a escuelas en torno al análisis eficaz de datos y estructuras; y diferenciaremos el apoyo y la formación profesional para que las escuelas sigan implementando y mejorando el proceso de SST para optimizar la experiencia y los resultados de los estudiantes.</p>
<p>1.C: Desarrollar e implementar estrategias integrales para hacer frente a las necesidades de estudiantes que aprenden el idioma inglés (EL, por sus siglas en inglés) en todo el distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el programa de EL en todos los grados 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Hemos comenzado una revisión integral del currículo ESL actual para adaptarlo más a Next Generation ESL, con un mapa curricular nuevo de ESL y unidades adicionales ESL completada en el verano de 2018.</p> <p>Los cursos SEI están disponibles sin costo alguno para todo educador académico o administrador que no cuenta con un aval SEI, de forma tal que el 98 por ciento de los maestros obtienen el respaldo necesario dentro de un año tras haber comenzado su trabajo de enseñanza en Holyoke. El distrito ahora es un proveedor aprobado de los cursos de aval SEI, disminuyendo el costo y aumentando su disposición.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los planes de estudio • Analizar la información del alumno y adaptar los apoyos en consecuencia • Implementar estrategias de Enseñanza Contextualizada del Inglés (SEI, por sus siglas en inglés) • Brindar servicios de Inglés como Segundo Idioma (ESL, por sus siglas en inglés) de alta calidad • Evaluar la eficiencia del programa bilingüe de Metcalf • Investigar opciones alternativas del programa EL 	<p>Se ha proporcionado formación profesional en base a los principios de Next Generation ESL, incluyendo las normas WIDA, Essential Actions, Can Do Descriptors y la definición de ESL en Massachusetts, así como la intersección con enseñanza de contenido.</p> <p>El distrito evaluó la eficacia del programa bilingüe en Metcalf y ha comenzado su ampliación dentro de Metcalf (Pre-K—4) y posteriormente en EN White (Pre-K—1).</p> <p>La ampliación de los programas bilingües fue aprobada en ambas escuelas, Metcalf y EN White. Una academia para recién llegados (Newcomer Academy) que incluye instrucción en el idioma materno (Transitional Bilingual Education (TBE)) fue introducida a nivel de secundaria en el curso escolar 2017-18. La planificación está en curso para un programa para recién llegados en escuelas intermedias que será albergado en la Escuela Kelly.</p> <p>En el futuro seguiremos ciñéndonos a un proceso continuo de revisiones, lanzamientos prueba de nuevas unidades y desarrollo de otras unidades para el plan de estudio ESL; trabajaremos para garantizar que los EL cuenten constantemente con horarios que permitan cursos impartidos por un maestro académico de materias principales con aval; pudiéramos además ofrecer cursos en apoyo del proceso de autorización para quienes no cuentan con licencias. Además, continuaremos sustentando y desarrollando nuestro programa bilingüe.</p>
<p>Estrategia 1.D: Desarrollar e implementar estrategias integrales para abordar las necesidades de los estudiantes con discapacidades en todo el distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el Programa de Educación Especial • Brindar servicios integrales adaptados a las 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>La organización Urban Special Education Leadership Collaborative (Colaboración urbana de liderazgo en educación especial) llevo a cabo una evaluación a fondo del departamento de educación especial. Un grupo de trabajo de Educación Especial fue además desarrollado con la participación de partes interesadas (padres, familias, miembros, socios comunitarios y personal) para analizar el informe y hacer recomendaciones en pos de mejoras específicas en el Programa de Educación Especial. El equipo de servicios a alumnos (Pupil Services Team) está implementando muchas recomendaciones tanto del informe como del grupo de trabajo.</p> <p>Hemos creado descripciones de programas para todos los programas considerablemente distintos (con criterios de entrada y salida), una evaluación de las necesidades de los alumnos, un plan de</p>

<p>necesidades de los alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las oportunidades de los alumnos para aprender en ambientes inclusivos • Aumentar el tiempo dedicado al servicio directo del alumnado 	<p>apoyo paraprofesional para estudiantes y herramientas para determinar elegibilidad para Transporte y Año Escolar Extendido. Se han triplicado las oportunidades para servicios inclusivos en el curso escolar 2017-18.</p> <p>Han aumentado las oportunidades para servicios inclusivos, en particular respecto a la provisión de servicios itinerantes. La colaboración con escuelas para desarrollar horarios que cumplan las necesidades de estudiantes diversos ha ocurrido junto a un apoyo intenso de las escuelas secundarias en torno a cómo crear horarios en los que se aprovechen al máximo las oportunidades inclusivas para estudiantes.</p> <p>El equipo de servicios a alumnos ha trabajado con diligencia para disminuir la dependencia de proveedores subcontratados. Se han efectuado inversiones en personal de HPS para aumentar el número de apoyos para estudiantes. El equipo de proveedores de servicios itinerantes también se ha enfocado en incrementar las oportunidades de inclusividad para estudiantes y seguirá haciéndolo.</p> <p>En el futuro, seguiremos implementando las recomendaciones del informe de Urban Special Education Leadership Collaborative y continuaremos apoyando una mayor inclusión y prácticas integrativas en todas nuestras escuelas.</p>
---	--

Área de Prioridad 2: Caminos personalizados

Para ver el texto original y las estrategias del Área de Prioridad #2, favor de dirigirse al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015, páginas 22–28: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>

Estrategias	Descripción de actividades relacionadas
<p>2.A: Diseñar un programa de educación temprana y primaria en todo el distrito que construya una base sólida para las experiencias educativas de los alumnos desde el prekinder hasta el 12º grado .</p> <ul style="list-style-type: none">• Ampliar el acceso al prekinder• Alinear prekinder y kinder• Rediseñar el kinder• Crear un bloque de destrezas básicas en kinder hasta 3er grado• Acelerar el progreso de los alumnos en los grados 3-5:	<p>Actualización de 2018:</p> <p>El distrito se ha unido a Preschool Expansion Grant (Subvención de expansión del preescolar o PEG, por sus siglas en inglés) y Holyoke Early Literacy Initiative (la iniciativa de alfabetización temprana de Holyoke o HELI, por sus siglas en inglés) para continuar con la ampliación del prekinder, teniendo como resultado la matrícula de 125 estudiantes adicionales desde el curso 2014-15. La Fundación Davis ha apoyado este trabajo económicamente.</p> <p>Todos los programas de prekinder y kinder de HPS y PEG participan en desarrollo profesional conjunto y prácticas compartidas de asesoría dirigida, así como los indicadores del sistema CLASS para evaluar la dinámica en las aulas.</p> <p>Un equipo de investigación del plan de estudio para kinder (Kindergarten Curriculum Research Team) evaluó y procuró recursos curriculares, alineó prácticas y diseñó el horario de kinder. Nos enfocamos en crear un bloque de lectoescritura compensado, que incluye Focus on K2, permitiéndoles a los estudiantes participar en experiencias interactivas, acordes con su etapa de desarrollo. Durante el curso escolar 2017-2018, tuvimos un incremento de 44 puntos en el porcentaje de estudiantes que presentaron un rendimiento del 50 por ciento o superior en STAR Early Literacy (del 29 por ciento al comenzar el año al 73 por ciento al finalizar el año).</p> <p>Todas las clases de K–3 en todo el distrito incluyen ahora un mínimo de 30 minutos diarios dedicados a las destrezas básicas de lectura en su bloque compensado de lectoescritura. El equipo de investigación del plan de estudio para kinder estudió y seleccionó Foundations como recurso curricular del Nivel 1, Foundations Intervention para el Nivel 2 y Wilson para el</p>

	<p>Nivel 3. La aplicación ha contribuido en un aumento de 30 puntos en el porcentaje de estudiantes que presentaron un rendimiento del 50 por ciento o superior en STAR Early Literacy (del 31 por ciento en estudiantes de K–2 al comenzar el año al 60 por ciento al finalizar el año).</p> <p>En el futuro, procuraremos una expansión de nuestra colaboración con Valley Opportunity Council (VOC, por sus siglas en inglés) para ampliar la oferta de día entero/año entero, aulas gratis de prekinder para niños de cuatro años en HPS, en nuestra trayectoria en pos de cupos de Pre-K para todo niño de cuatro años y ofreceremos asistencia diferenciada y formación profesional a educadores para que sigan y optimicen las alineaciones verticales de prekinder hasta 2do grado.</p>
<p>2.B: Diseñar una experiencia educativa secundaria que prepare a todos los alumnos para tener éxito en la universidad y en su orientación profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el programa de los grados intermedios • Agregar opciones de grado intermedios • Convocar un Grupo de Trabajo de Reforma de Educación Secundaria • Rediseñar la Escuela Secundaria • Garantizar opciones de educación de alta calidad profesional/vocacional/técnica (CVTE) • Desarrollar Planes de Aprendizaje Individual (ILP, 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>El distrito se ha unido a Holyoke Codes para ofrecer programación de códigos a todos los estudiantes en los grados 7º y 8º, extendió los estudios étnicos y actividades atléticas en interiores y ofreció un programa de verano de transición para 8º y 9º grados. En agosto de 2016 también lanzamos a prueba y luego ampliamos el Programa Personal Pathway (P3) en Peck, un programa de aprendizaje personalizado fundado en el modelo de las Escuelas Summit de California, en el cual todos los estudiantes participan en enseñanza a partir de proyectos, domina un currículo preparatorio para la universidad o formación profesional a su propio ritmo y recibe asesoría de maestros para desarrollar hábitos exitosos. En agosto de 2018 abrimos dos opciones de escuelas intermedias, Veritas Prep Holyoke (la cual comienza en el 5º grado y con el tiempo acogerá alumnos del 5º al 8º grado) y Holyoke STEM Academy (6º-8º grados).</p> <p>En el otoño de 2016, con apoyo de la Fundación Barr, el distrito convocó a más de 100 interesados para desarrollar un nuevo modelo de secundaria con siete academias en una escuela secundaria de Holyoke: Freshman Academy, Opportunity Academy (OA) para estudiantes que necesitan una trayectoria alternativa, Newcomer Academy para estudiantes recién llegados a EE. UU. continentales y sin previo conocimiento del inglés y cuatro academias temáticas. Las primeras iniciativas de rediseño de secundaria son alentadoras, con</p>

<p>por sus siglas en inglés) para todos los estudiantes de secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo profesional dentro de y entre las escuelas secundarias 	<p>una tasa promedio de deserción del 5.6 por ciento del 2016 al 2018 y la tasa de graduación incrementando hasta alcanzar casi el 70 por ciento para el curso 2017-18.</p> <p>Garantizar opciones CVTE de alta calidad fue un elemento central del proceso de rediseño de escuelas secundarias que tuvo como resultado la dedicación a revitalizar los programas CVTE en el recinto de Dean de la Escuela Secundaria de Holyoke combinada. Cerramos dos programas CVTE debido a bajas matrículas; ofrecimos clases para permitirle a los estudiantes de primer año explorar opciones CVTE; instituímos un proceso de admisión más definido; y aumentamos considerablemente el alcance a estudiantes de 8º grado. También volvimos a lanzar los Comités de Asesoría General y Programas con más de 50 miembros de la comunidad participantes.</p> <p>El desarrollo de Planes de Aprendizaje Individual (ILP), denominados Mi Plan y Portafolio Académico (My Academic Plan and Portfolio o MAPP, por sus siglas en inglés), comenzó en el curso 2016-17 para estudiantes de 9º grado y se abrió a todos los grados en el curso 2017-18.</p> <p>Desde 2017, los educadores de secundaria han tenido 2 horas semanales de colaboración entre maestros y formación profesional. El sesenta y dos por ciento de los maestros de secundaria indican que las oportunidades de desarrollo profesional son al menos en cierta medida valiosas y un 69 por ciento de los maestros de secundaria indican que obtienen retroalimentación respecto a su método de enseñanza al menos mensualmente.</p> <p>En el futuro seguiremos añadiendo un grado por año a Veritas Prep Holyoke hasta llegar al 8º grado; continuaremos desarrollando el diseño de Holyoke STEM Academy; trabajaremos con la Autoridad para la Construcción de Escuelas de Massachusetts (MSBA) para construir dos nuevos edificios de escuelas intermedias y ampliaremos las oportunidades para estudiantes en grados intermedios. Crearemos además las academias de secundaria; aumentaremos el acceso de estudiantes a doble matrícula, programación universitaria temprana, colocación avanzada, opciones CVTE y aprendizaje basado en el trabajo; e incrementaremos la tasa de graduación. Esperamos que los estudiantes desarrollen poco a poco sus MAPP a medida que</p>
--	---

	<p>definen su trayectoria en la secundaria. Por último, trabajaremos para alinear las prácticas de enseñanza y culturales en los dos recintos de la secundaria.</p>
<p>2.C: Crear vías universitarias y profesionales sólidas para cerrar las brechas de habilidades y de oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear senderos exigentes en los grados 9^o-12^o • Alinear los grados intermedios • Realizar un análisis del mercado laboral • Apoyar la selección informada de senderos • Ampliar la programación universitaria temprana 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Las cuatro academias de aprendizaje por tema fueron lanzadas para el 10^o grado en el otoño de 2018, estas son: Technology, Engineering and Design (Tecnología, Ingeniería y Diseño); Medical and Life Sciences (Medicina y Ciencias Biológicas); Community and Global Studies (Comunidad y Estudios globales); Media and Performing Arts (Medios y Artes Escénicas). Estas academias cuentan con tres vías de graduación: educación profesional/vocacional y técnica, innovaciones con un proyecto de tesis final y universidad temprana, y preparan a los estudiantes para triunfar en la universidad y en su profesión. Estamos abriendo dos escuelas intermedias nuevas, Holyoke STEM Academy y Holyoke Veritas Prep, con el fin de ofrecer una mejor experiencia de escuela intermedia y propulsar la innovación en el distrito. Expertos en currículos de matemáticas, ciencias y ELA/escritura están dirigiendo la alineación curricular, con el soporte de recursos curriculares en Matemáticas ilustrativas, STEMscopes y Aprendizaje expedicionario.</p> <p>Un análisis del mercado laboral tuvo como resultado el cierre de dos programas CVTE debido a matrículas bajas, demanda del mercado, calidad del programa y la conexión con academias de aprendizaje futuro. Nuestro perfil de graduados indica que los alumnos serán comunicadores eficaces, capaces de tener un pensamiento crítico, miembros productivos de la comunidad e individuos conscientes.</p> <p>En el otoño de 2018 unimos una escuela secundaria con dos recintos. En la primavera de 2018, los estudiantes de 8^o grado recorrieron los recintos North y Dean de la Escuela Secundaria de Holyoke (HHS, por sus siglas en inglés), para decidir a cuál de ellos asistir en 9^o grado. Los estudiantes interesados en el recinto de Dean tuvieron que pasar una entrevista y debido a la gran demanda, hubo una lista de espera para la matrícula en Dean. Los estudiantes de 9^o grado también asistieron a días de observación laboral y presentaciones para informar su decisión de seleccionar una academia para el 10^o grado.</p>

	<p>En colaboración con Holyoke Community College (HCC), UMass Amherst, Springfield Technical Community College y Westfield State hemos visto un incremento de veinte veces en el número de estudiantes matriculados en cursos universitarios. En el curso 2014, 5 estudiantes se inscribieron en 6 cursos y en 2017-2018, fueron 124 estudiantes los que se matricularon. En el curso 2017-18, 13 estudiantes de tercer año se matricularon en el primer grupo del programa Westfield Promise Early College con Westfield State. En el curso 2018-2019, 12 del grupo original seguirán en el programa como estudiantes del último año y 25 de tercer año se han matriculado. Además, obtuvimos un nombramiento estatal para una asociación de universidad temprana con HCC y Westfield State.</p> <p>En el futuro, construiremos el programa en su totalidad para cada academia, un grado por año, y sopesaremos la posibilidad de ampliar las opciones CVTE dentro de las academias; trabajaremos con colaboradores de desarrollo de fuerza laboral para alinear nuestra oferta y las destrezas del alumnado con las necesidades del mercado laboral; y lanzaremos el programa de universidad temprana HCC Early College y seguiremos ampliando y fortaleciendo la programación de educación universitaria temprana.</p>
<p>2.D: Construir estructuras diseñadas para apoyar a los alumnos que no están en camino para graduarse a tiempo y restablecer el diálogo con los que han abandonado el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear academias de vacaciones • Reestructurar los programas de recuperación de créditos • Desarrollar programas para estudiantes de edad excesiva y con pocos créditos • Restablecer el diálogo con los estudiantes que han 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Las academias de vacaciones en ELA o matemáticas han ayudado a 250-300 estudiantes de los grados superiores en la escuela primaria y 20 estudiantes en Dean en cada uno de los últimos tres años. Datos evaluativos de antes y después demostraron crecimiento, especialmente en matemáticas.</p> <p>En el curso 2016-17 lanzamos OA para ofrecer trayectorias alternativas a la obtención de diplomas para estudiantes que no encuentran el éxito en HHS o Dean, especialmente aquellos en edades excesivas y con menor cantidad de créditos. OA acogió a unos 100 estudiantes en el curso 2016-17 y alrededor de 175 en el curso 2017-18. Desde su inserción, más de 50 alumnos se han graduado de uno de los tres programas dentro de OA.</p> <p>Contamos con personal dedicado, hemos fomentado las relaciones y hemos ofrecido vías alternativas para apoyar el restablecimiento del diálogo con estudiantes. En los 10 años previos a la administración judicial, la tasa de deserción del distrito presentaba un promedio</p>

<p>abandonado el distrito y con los que están en riesgo de abandonarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y apoyar a los estudiantes que no están en el buen camino para graduarse a tiempo • Ampliar los programas de verano • Alinear la jornada escolar y los programas después de la escuela 	<p>de 9.7 por ciento anual. En los cursos 2015-16 y 2016-17, la tasa de deserción escolar fue de un promedio del 5.6 por ciento.</p> <p>En el curso 2016-17, fundamos Freshman Academy con equipos de maestros asignados a equipos de estudiantes. Para el curso 2017-18 definimos qué significa estar "en camino", según investigaciones de la Universidad de Chicago y desarrollamos un sistema de datos para ofrecer información respecto al estado de cada estudiante en este sentido. Para el curso 2016-17 la tasa de graduación del distrito era del 69.9 por ciento, un aumento de 7.8 puntos porcentuales del curso 2015-16, la tasa de graduación más alta en el distrito. Dean alcanzó un incremento de 19.1 puntos.</p> <p>Hemos incrementado las matrículas, mejorado la calidad de y activamente instado a estudiantes a participar en programas de verano. En el verano de 2018, más de 1.100 estudiantes se matricularon en enseñanza de verano, en comparación con 1.000 matriculados en 2017 y 770 en 2016. Hemos además introducido innovaciones en nuestros programas de verano, tales como añadir Generación Maestros (Generation Teach), un modelo comprobado para estudiantes de escuela intermedia.</p> <p>En el curso escolar 2017-18, cuatro escuelas diseñaron sus propios programas de tutoría después de clases y programas de enriquecimiento al servicio de más de 300 estudiantes. Los coordinadores académicos en cada ubicación de la oferta después de clases diseñan apoyos académicos alineados con la jornada escolar.</p> <p>En el futuro, seguiremos mejorando la calidad de los tres programas existentes en OA y estableceremos nuevos programas que se enfoquen en distintas necesidades del alumnado, en particular estudiantes de edad excesiva y con menor cantidad de créditos en escuelas intermedias. Seguiremos reestableciendo el diálogo activamente con estudiante para que regresen al distrito y continuaremos supervisando y tomando medidas si los estudiantes exhiben señales de alerta en su progreso académico. Continuaremos fortaleciendo el alineamiento de la jornada escolar y los programas después de la escuela, diseñando una oferta vinculada a los objetivos de mejoramiento de las escuelas.</p>
---	--

<p>2.E. Garantizar que las herramientas y los materiales educativos de Holyoke sean de alta calidad y que prepararán a los alumnos con conocimientos y habilidades del siglo XXI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de estudio atractivos, basados en normas y alineados • Apoyar la planificación de la enseñanza • Usar materiales y herramientas de enseñanza culturalmente relevantes y alineados • Ofrecer planes de estudio y herramientas para mejorar las habilidades de escritura de los estudiantes • Mejorar el acceso a la tecnología educativa 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Los equipos de maestros en K–8 han participado en análisis y revisión de currículo y el desarrollo de todo el plan de estudio de ELA para garantizar correspondencia con el Marco Curricular de Massachusetts (ELA y lectoescritura). Math in Focus (Enfoque en Matemáticas o MIF, por sus siglas en inglés) fue añadido como nuevo recurso curricular de matemáticas para los grados K–8 en el curso escolar 2016-17 y se crearon algunas unidades de ciencias en 6º-8º grados. Se crearon unidades para el 10º grado, alineadas a las academias vinculadas.</p> <p>En el verano de 2018, los equipos de currículo de maestros de ELA/Escritura, Matemáticas, Ciencias, Idioma Bilingüe y ESL desarrollaron, analizaron y editaron las directrices curriculares para planificación de enseñanza. Además, se diseñó un nuevo proceso escolar mejorado alineado a las cuatro normas profesionales de Massachusetts y haciendo énfasis en especial en planificación en base a las normas.</p> <p>En todos los esfuerzos de revisión del currículo con los equipos de maestros pusimos en práctica la relevancia cultural como indicador vital para seleccionar recursos.</p> <p>Hemos invertido en nuevos dispositivos para maestros y estudiantes. Todos los maestros tienen una computadora portátil y en todo el distrito tenemos 3.200 Chromebooks y 50 pantallas móviles de panel plano de alta definición para la enseñanza. Hemos incrementado el número de programas de intervención con el uso de computadoras.</p> <p>A partir del curso 2018-19 implementaremos varios nuevos recursos didácticos y alinearemos y avanzaremos esos recursos con evaluaciones temporales del Marco Curricular de Massachusetts. Ofreceremos apoyo continuo y enfocado en la aplicación del currículo y la planificación de enseñanza; y seguiremos priorizando la importancia cultural en todo proceso de revisión y apoyando a maestros y escuelas para que conozcan y apliquen prácticas culturalmente pertinentes. Seguiremos además procurando más tecnología y ayudando a las escuelas a emplear apoyos tecnológicos para la instrucción y mejorar resultados estudiantiles.</p>
---	---

Área de Prioridad 3: Participación de la familia y la comunidad

Para ver el texto original y las estrategias del Área de Prioridad #3, favor de dirigirse al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015, páginas 31–37: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>

Estrategias	Descripción de actividades relacionadas
<p>3.A: Transformar la cultura del distrito en una de alto nivel y con consideración por todos los alumnos y el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares altos para los estudiantes y el personal • Fomentar la asistencia y la participación • Usar data para monitorear el clima escolar y las necesidades de apoyo al estudiante 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Alineamos nuestras sesiones de comunicación y aprendizaje profesional con nuestra misión: "Ser la 1ª elección educativa para las familias de Holyoke, diseñando múltiples senderos mediante los cuales todos los estudiantes se gradúan preparados para triunfar en sus estudios superiores, carreras y liderazgo comunitario". En el curso escolar 2015-16 desarrollamos conjuntamente nuestros valores (Exhortar el pensamiento audaz, Explorar todas las posibilidades para que los estudiantes sean exitosos, Acoger a todos los estudiantes y familias como si fueran nuestros, Facultar a los equipos escolares para promover cambios y Ofrecer retroalimentación útil), los cuales comunicarán de manera concreta nuestra cultura de grandes expectativas. Cada año auspiciamos más de 20 eventos comunitarios de regreso a la escuela tales como caminatas por vecindarios, para llevar "la escuela" hacia la comunidad y establecer un vínculo más profundo.</p> <p>Mediante la reacción de la Opportunity Academy (academia de oportunidades), consolidamos programas, protocolos y esfuerzos de alcance comunitario para reestablecer el diálogo con estudiantes que se habían distanciado de la escuela. Hemos fortalecido nuestra colaboración con el Centro de Recursos para Familias en Enlace de Familias para aumentar el apoyo individual para estudiantes y familias con el fin de abordar problemas de asistencia y comportamiento.</p> <p>En el futuro seguiremos encabezando nuestra misión y nuestros valores en el aprendizaje profesional y la comunicación y continuaremos fortaleciendo la cultura de altas expectativas mediante procesos evaluativos. También ampliaremos nuestra campaña de concientización de la asistencia y concretizaremos procedimientos para abordar el ausentismo crónico y estudiantes en riesgo de distanciarse de la escuela.</p>
<p>3.B: Desarrollar las habilidades</p>	<p>Actualización de 2018:</p>

<p>socioemocionales de todos los alumnos con el fin de promover la participación de la escuela, el éxito académico y la preparación universitaria y profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar estrategias en apoyo del aprendizaje socioemocional (SEL, por sus siglas en inglés) • Reestructurar el personal del distrito en apoyo de SEL • Mejorar la gestión del distrito para conductas positivas y su enfoque disciplinario 	<p>Conforme a las recomendaciones de la Colaboración para el Aprendizaje Académico, Social y Emocional (CASEL, por sus siglas en inglés) para implementar SEL, hemos entrenado a muchos educadores y personal de apoyo respecto a estrategias SEL, incluyendo instrucción explícita de las cinco competencias de aprendizaje socioemocional, empleando programas con una base empírica en las etapas Pre-K-8 (como por ejemplo, Esconde Step y Al's Pal's).</p> <p>La Justicia Reparadora (RJ, por sus siglas en inglés) en la escuela secundaria ha seguido en pie y una escuela intermedia la ha comenzado a aplicar. Los estudiantes que participan en un círculo de RJ demuestran una menor probabilidad de participar en otra ofensa que aquellos que no han participado en un círculo RJ. Muchas aulas de apoyo estudiantil han sido reestructuradas para enfocarse en prácticas de RJ.</p> <p>En el futuro, estaremos entrenando a educadores respecto al uso de SEL mediante prácticas de enseñanza; fomentando instrucción SEL mediante el contexto del currículo académico; y apoyando a líderes escolares a desarrollar y aplicar planes SEL, analizar datos y responder en consecuencia. Además, a partir del curso escolar 2018-19, tres escuelas conformarán el primer cohorte de escuelas entrenadas en Intervención y Apoyos Positivos Conductuales (PBIS, por sus siglas en inglés), junto a Massachusetts DESE PBIS Academy.</p>
<p>3.C: Asegurar que todos los edificios HPS brinden entornos que fomenten una rápida mejoría del rendimiento académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar entornos de aprendizaje seguros, saludables y acogedores • Crear espacios que fomenten la cooperación familiar y comunitaria 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Para crear espacios acogedores y culturalmente ratificantes, se crearon estándares de servicio al cliente y se desplegaron en todo el distrito, mientras que el personal de recepción obtuvo entrenamiento regular en atención al cliente y procesos. Todas las instalaciones mejoraron los carteles bilingües. Todas las instalaciones cuentan con personal de participación familiar bilingüe y tendrán personal entrenado para apoyar servicios de interpretación para familias con un dominio limitado del idioma inglés. Las escuelas han identificado espacios para reunirse con familias y dos de ellas cuentan con espacios dedicados para padres voluntarios.</p> <p>Reuniones mensuales del equipo de crisis del distrito, en colaboración con personal de emergencia de la Ciudad han llevado al establecimiento de equipos de crisis para escuelas; revisiones de planes de emergencia de las escuelas; entrenamientos en torno a cierres de emergencia, refugio</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar instalaciones bien mantenidas que reflejen las estrategias de reestructuración • Ampliar programas de nutrición que apoyen el aprendizaje del estudiante 	<p>designado, reunificación y respuesta a amenazas de bombas; creación y distribución de botiquines de emergencia para todas las aulas; examinación de protocolos para visitantes; y designación de un proceso reflectivo respecto a incidentes/simulacros después de cada ocurrencia.</p> <p>Hemos organizado, entrenado y evaluado el departamento de instalaciones para garantizar una mejor limpieza y mantenimiento. El distrito compuso un Comité de Salud Ambiental de HPS que se reúne cuatro veces al año para discutir y resolver problemas tales como limpieza biológica, asma, inactividad, desorden en aulas, desperdicio de alimentos, equipos desfibriladores externos automáticos (DEA), etc. Hemos recibido fondos de la Autoridad para la Construcción de Escuelas de Massachusetts (MSBA) y la ciudad de Holyoke para modernizar ventanas, puertas, iluminación y renovar secciones de edificios en muchas de las escuelas. El estudio de viabilidad en los edificios de escuelas intermedias ha concluido y la MSBA está estudiando los esbozos de diseños.</p> <p>En el curso escolar 2016-17 firmamos un contrato nuevo por cinco años para un programa de nutrición y fue asignado a SODEXO bajo un nuevo equipo administrativo. Contratamos a un nutricionista, un director de servicios alimenticios y un especialista de responsabilización para garantizar el cumplimiento de las regulaciones del Departamento de Agricultura de EE. UU. (USDA, por sus siglas en inglés). Además, todas las escuelas recibieron nuevas mesas para el comedor. Desde el curso 2016-17 instauramos el desayuno en aulas para todas las escuelas primarias e intermedias, con participación en desayuno de más del 80 por ciento en todas las escuelas, a excepción de dos.</p> <p>En el futuro seguiremos entrenando al personal respecto a prácticas acogedoras y culturalmente ratificadoras para animar el voluntarismo de padres y familias y fomentar actividades que celebren y reafirmen la diversidad cultural en las escuelas. También mejoraremos la seguridad en las entradas de los edificios y llevaremos a cabo auditorías sorpresa de seguridad (efectuadas por los departamentos de la Policía y Bomberos de Holyoke). Finalmente, seguiremos desarrollando el diseño y la construcción de dos escuelas intermedias y continuaremos creando nuestro plan de nutrición por cinco años, el cual incluye la ampliación del desayuno en aulas.</p>
--	---

<p>3.D: Desarrollar estructuras y soportes para identificar y abordar las fortalezas y necesidades de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y apoyar las necesidades de los estudiantes • Poner a prueba el modelo rediseñado de Escuela Comunitaria de Servicio Completo • Proporcionar apoyo de la oficina central en la cultura y el clima escolar 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>En el curso 2015-16, el equipo de escuelas comunitarias de servicio completo (FSCS, por sus siglas en inglés) se reunió periódicamente para examinar y fortalecer la eficacia de servicios de apoyo estudiantil. Sin embargo, con mayor autonomía, las cuatro escuelas decidieron no emplear un gerente de FSCS y en vez de ello incorporaron aspectos importantes tales como equipos de apoyo estudiantil y asociaciones comunitarias en las responsabilidades de miembros existentes del personal. En adelante, todas las escuelas incorporarán elementos de una FSCS.</p>
<p>3.E: Organizar el apoyo de aliados en las escuelas y en la oficina central para maximizar los esfuerzos de los aliados y alinearlos con las estrategias de cambios del distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer apoyo de la oficina central para el desarrollo de alianzas y colaboración de socios. • Colaborar con aliados • Trabajar con agencias estatales para 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>En el curso 2015-16, llevamos a cabo un análisis de los aliados a nivel de escuelas y el distrito, y determinamos que necesitamos más socios para apoyar el desarrollo profesional de los maestros, ampliar las oportunidades de enriquecimiento Pre-K-3 en escuelas y abordar necesidades de salud mental y socioemocional de estudiantes. Como resultado, hemos establecido enlaces con organizaciones tales como Lesley University y los Servicios Educativos Colaborativos para fortalecer la comprensión de los maestros y la implementación de estándares. También hemos mantenido nuestra colaboración con Valley Opportunity Council (VOC) y Head Start para ofrecer prekinder de calidad durante todo el día y todo el año para muchos niños de cuatro años; algunas de estas aulas de prekinder han obtenido las máximas calificaciones de calidad del estado.</p> <p>Muchas agencias estatales han participado en nuestro proyecto de reestructuración, incluyendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La Oficina de Transformación Estratégica de DESE en el plan y la estrategia de reestructuración, 2) la oficina del gobernador en los esfuerzos de universidad temprana y acceso a equipos vocacionales, 3) la Universidad de Massachusetts en matrícula doble y aprendizaje profesional, 4)

<p>proporcionar apoyos adicionales</p>	<p>la Oficina de Defensores Infantiles en cuanto a apoyos de salud mental para estudiantes que experimentan traumas, 5) el Departamento de Educación y Atención Temprana para la expansión de la oferta preescolar, 6) el Departamento de Niños y Familias en la promoción de una buena asistencia y reducción de ausentismo crónico y 7) la policía estatal en la planificación de crisis y entrenamiento al personal.</p> <p>En el futuro, seguiremos procurando establecer alianzas con organizaciones que ofrecen apoyos socioemocionales y de salud mental para nuestros estudiantes y familias y continuaremos aprovechando y ampliando las asociaciones con agencias estatales en soporte de nuestros estudiantes.</p>
<p>3.F: Desarrollar relaciones con las familias, reparar la confianza en el distrito escolar y fomentar y apoyar a las familias a ser socios activos en el aprendizaje de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer expectativas de participación para las familias y el personal de HPS • Priorizar y apoyar la participación de familias • Proporcionar oportunidades para ampliar la competencia cultural del personal • Desarrollar un Centro de Recursos para Familias 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>En el verano de 2016, reorganizamos el Centro de Tareas de Estudiantes, reabriéndolo bajo el nombre de Centro de Matrícula Estudiantil y Empoderamiento de Familias. Analizamos y simplificamos los procedimientos de matrícula para mejorar el servicio al cliente y la experiencia de familias, así como aumentar la constancia y exactitud de nuestros registros. En el otoño de 2017 colaboramos con agencias comunitarias para ofrecer recursos adicionales para responder a los estudiantes que llegaban de Puerto Rico tras el paso del huracán María.</p> <p>El personal sigue participando en el proyecto de visitas domiciliarias cada año (6.7 por ciento de los maestros llevaron a cabo al menos tres visitas en el curso 2015-16, 15.5 por ciento en el curso 2016-17 y 13.2 por ciento en el curso 2017-18).</p> <p>En los últimos dos años hemos ampliado las oportunidades para la participación y las opinión de padres, incluyendo: 1) un Grupo Asesor de Padres del Distrito que se reunió mensualmente en 2017-18 con 10 de 11 escuelas representadas, 2) un Grupo y Consejo Asesor de Padres de Educación Especial, 3) Consejos en las ubicaciones de escuelas y 4) organizaciones PTO de padres y maestros en muchas de las escuelas. También reclutaremos activamente y ayudaremos a establecer un Consejo Asesor de Padres para estudiantes que aprenden el idioma inglés (EL PAC, por sus siglas en inglés), con participación de padres continua, y además ampliaremos los esfuerzos de liderazgo a nivel de familias.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Crear estructuras en la escuela para la inclusión de la familia • Realizar visitas domiciliarias • Utilizar múltiples estrategias para relacionarse con las familias • Celebrar la herencia cultural de los estudiantes • Crear una Universidad para Padres: 	<p>Hemos ampliado las oportunidades para que el personal aprenda sobre la ciudad de Holyoke y Puerto Rico, de donde muchas familias llegaron, y desarrollar vínculos mediante vías tales como orientación para nuevos empleados, cursos de español y recursos para el mes de Herencia Hispana. En los últimos tres años, un cohorte de educadores de HPS participó en un viaje de aprendizaje culturalmente sensible a Puerto Rico. Hemos formado un equipo de liderazgo mensual y coalición comunitaria que diseñó el primer Plan de Equidad del distrito.</p> <p>En el año escolar 2016-17 organizamos eventos educativos en la Academia del Poder de los Padres en escuelas y en 2017-18 auspiciamos dos Cumbres del Poder de los Padres a nivel de distrito, que se enfocaban en al menos uno de los siguientes temas: 1) apoyo al aprendizaje en el hogar; 2) salud y nutrición; 3) aprendizaje socioemocional; 4) conocimientos financieros y herramientas de búsqueda de empleo; y 5) liderazgo y opinión de los padres. Seguimos vinculando a familias con recursos comunitarios que ofrecen ESL, la prueba de equivalencia de escuela secundaria (HiSET, por sus siglas en inglés) y otros servicios de apoyo.</p> <p>En el futuro ofreceremos asesoría al personal de inscripción para invitar la participación de familias constantemente en conversaciones sobre necesidades estudiantiles y de familias y conectarlos a recursos disponibles; seguiremos ofreciendo entrenamiento, apoyo y orientación para el personal, con el fin de que realicen visitas domiciliarias con regularidad; ampliaremos la oferta de cursos del idioma español y entrenaremos a líderes escolares y el personal en torno a la igualdad, diversidad e inclusión; y auspiciaremos eventos para que las familias aprendan a fomentar de la mejor manera posible el aprendizaje de sus hijos en sus hogares.</p>
--	--

Área de Prioridad 4: Fuerza de trabajo próspera y eficaz

Para ver el texto original y las estrategias del Área de Prioridad #4, favor de dirigirse al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015, páginas 40–45: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>

Estrategias	Descripción de actividades relacionadas
<p>4.A: Garantizar que los educadores de Holyoke y otro personal tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para impulsar el aprendizaje, crecimiento y logros del estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear estructuras en el distrito para apoyar el aprendizaje profesional de todo el personal • Proporcionar aprendizaje profesional de alta calidad para una plantilla próspera • Agregar tiempo para el aprendizaje profesional • Utilizar la información para impulsar el desarrollo profesional • “Universidad Holyoke” • Modelo introductorio basado en cohortes 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>El aprendizaje profesional que el distrito ofrece ha sido específico para ciertos grupos y ha incluido entrenamiento en recursos didácticos en matemáticas, escritura, ciencias y aprendizaje temprano; prácticas en función de traumas para consejeros y personal de intervención terapéutica; establecimiento de relaciones en el caso de paraprofesionales; fomento de inclusión para escuelas con poblaciones considerablemente subdivididas; desarrollo de liderazgo para equipos de liderazgo instructivo (ILT, por sus siglas en inglés); y análisis de normas y retroplanificación para maestros jefe y entrenamiento pedagógico para asesores. Hemos también proporcionado desarrollo profesional orientado para líderes escolares, tanto internamente como mediante nuestra colaboración con Building Excellent Schools (BES), enfocados en desarrollar sistemas y entornos que fomenten escuelas excelentes.</p> <p>Los maestros tienen 10 días adicionales de desarrollo profesional repartidos en todo el año y al menos dos horas por semana para planificación común y/o aprendizaje profesional, tal como se indica en el Apéndice A y en los Planes Operativos Escolares.</p> <p>Basándonos en las necesidades de desarrollo profesional identificadas en las encuestas a maestros, se ofrecieron nueve cursos a educadores de HPS durante el curso escolar 2017-18 y 100 educadores participaron en cursos en la Universidad Holyoke.</p> <p>En los años escolares 2016-17 y 2017-18, 39 maestros participaron cada año en el programa de iniciación y mentoría, con un promedio de retención del 84 por ciento. En el curso 2017-2018, 84 por ciento de los educadores que se iniciaban en la enseñanza aplicaron la retroalimentación regularmente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento para el mejoramiento continuo 	<p>En el futuro seguiremos personalizando el entrenamiento de apoyo para líderes de escuelas y educadores y monitoreando la eficacia del adiestramiento mediante observaciones y retroalimentación; fortaleceremos la calidad y el impacto del aprendizaje profesional y la colaboración en el mejoramiento de los resultados estudiantiles; y continuaremos fortaleciendo a nuevos educadores que se unen al sistema de enseñanza.</p>
<p>4.B: Crear oportunidades para utilizar la pericia del personal en todo el sistema, para asumir roles tanto de liderazgo formal como informal en pos de la reestructuración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear roles de liderazgo claramente definidos • Desarrollar vías para el liderazgo y responsabilidades adicionales • Garantizar que las escuelas tengan un personal eficaz • Conectar el trabajo de los equipos con los resultados de los estudiantes 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Cada año el distrito da a conocer roles de liderazgo en educación, que van desde el Grupo de Maestros Asesores del Receptor, a miembros del equipo de diseño que apoyan el rediseño de escuelas intermedias o secundarias y/o membresía en el Equipo de Liderazgo Instructivo (ILT). Se han creado nuevas posiciones tales como Decanos de currículo e instrucción, Decanos de estudiantes y Maestros avanzados (instructores excepcionales que fungen como modelos de excelencia dentro de las escuelas). También contamos con al menos ocho programas de reserva para el personal, con el fin de asistir en su crecimiento, avanzando al próximo escalafón profesional.</p> <p>Contratamos a un agente de reclutamiento para ayudar a las escuelas a contratar excelentes maestros. Hemos fortalecido los procesos de reclutamiento, incluyendo proyectos tales como auspiciar entrevistas en grupo e incluir partes interesadas importantes en lecciones demostrativas. Desarrollamos un proceso para dar seguimiento al progreso de empleados que son contratados con exenciones y ayudarles en la planificación de la obtención de una licencia.</p> <p>Cada escuela tiene un ILT con al menos tres miembros de la Asociación de Maestros de Holyoke (HTA, por sus siglas en inglés) que han sido electos por sus compañeros. Cada año ofrecemos entrenamientos ILT en todo el distrito para asistirles en el análisis de datos, planificación de enseñanza basada en datos y desarrollo de maestros líderes.</p> <p>En el futuro continuaremos evaluando la eficacia y el impacto de los roles de liderazgo educativo y trayectorias de liderazgo, y desarrollaremos nuevas oportunidades según sea necesario; crearemos ILT sumamente funcionales, que estén facultados y capacitados para dirigir proyectos de</p>

	mejoramientos en escuelas; y seguiremos apoyando a los líderes escolares a aplicar sistemas evaluativos sólidos y a reclutar y mantener personal altamente calificado.
<p>4.C: Desarrollar y/o mejorar los sistemas y las estructuras a nivel de escuela y de distrito para alentar y facilitar la colaboración profesional entre y dentro de las escuelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura de colaboración • Colaborar alrededor de las prácticas eficaces • Planificar y llevar a cabo el desarrollo profesional en colaboración • Cumplir con las obligaciones profesionales • Colaborar con diligencia 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Los horarios escolares incluyen al menos dos horas semanales de colaboración entre maestros y aprendizaje profesional. El setenta y uno por ciento de los maestros indicó que los líderes de sus escuelas fomentaban una cultura de colaboración. Hemos comenzado a entrenar a ILT en cuanto a estructuras eficaces para comunidades de aprendizaje profesional (PLC), pero este trabajo es continuo.</p> <p>Los maestros avanzados y algunos miembros de ILT invitan a sus colegas a sus clases para modelar prácticas eficaces y compartir ejemplos de trabajos estudiantiles; hemos también grabado videos de lecciones eficaces para compartir las prácticas más ampliamente.</p> <p>El Sistema de Evaluación del Educador apoya el monitoreo de las obligaciones profesionales del personal durante el horario de planificación común y desarrollo profesional.</p> <p>En el curso escolar 2016-2017, Dean formó un nuevo Comité asesor general y revitalizó los Comités asesores de programas. Estos comités siguieron reuniéndose en el año escolar 2017-18 e incluyeron hasta 50 aliados de la comunidad y 9 comités de distintos programas de CVTE. Con el apoyo activo de la Cámara de Comercio de Holyoke, más de 30 negocios y socios de la comunidad participaron en días de observación de trabajo invertido para estudiantes del 9º grado.</p> <p>En el futuro, los supervisores escolares observarán y ofrecerán retroalimentación respecto a la calidad del tiempo de colaboración de maestros para garantizar el interés profesional de alta calidad. Buscaremos oportunidades para fomentar y multiplicar maestros de clase ejemplares y los líderes escolares diseñarán sistemas para supervisar la participación de educadores y la aplicación de colaboración y el aprendizaje profesional a la práctica. Finalmente, nos reuniremos periódicamente con aliados comunitarios para fortalecer experiencias de aprendizaje basado en trabajo para estudiantes.</p>
4.D: Evaluar a los empleados del distrito a	Actualización de 2018:

<p>través de un proceso racionalizado, justo y transparente que proporcione al personal sugerencias para la mejora y oportunidades para el crecimiento profesional en términos de conocimiento y destrezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el crecimiento y el desarrollo de todos los educadores • Acortar los plazos de mejoramiento • Resolución de disputa • Centrarse en el crecimiento y logro del estudiante • Reconocer la excelencia en la enseñanza • Cambiar el enfoque de la compensación • Desarrollar una respuesta eficaz para fortalecer la práctica de los evaluadores 	<p>En el curso escolar 2017-18 más del 98 por ciento de los educadores fueron evaluados, en correspondencia con el Marco de Evaluación de Educadores del estado y las restantes unidades de empleados en y fuera de convenios de negociación obtuvieron evaluaciones. Hemos también fortalecido nuestro sistema evaluativo del educador, para garantizar que los educadores hayan obtenido entrenamiento frecuente. El setenta y nueve por ciento de los maestros reportan que reciben retroalimentación respecto a su método de enseñanza al menos algunas veces por mes, y un 83 por ciento de los maestros informa que esa retroalimentación es en cierta medida, considerablemente o muy útil.</p> <p>Todos los convenios colectivos han adoptado el proceso de resolución de disputas que se expone en el Apéndice A.</p> <p>Invertimos en un modelo de un supervisor escolar para monitorear, ofrecer retroalimentación y entrenamiento de apoyo a líderes de escuelas y sus equipos, y ente escuelas también. Hemos ampliado las oportunidades de liderazgo para maestros, como por ejemplo el Grupo Asesor de Maestros y Poder Teachers (ver el siguiente párrafo), para crear más oportunidades para el intercambio entre escuelas. Con apoyo de especialistas, desarrollamos una plataforma de gestión de datos de escuelas y del distrito personalizada, para que el equipo directivo de las escuelas y el distrito pueda tener acceso a datos casi en tiempo real, en apoyo de las iniciativas de mejoramiento escolar.</p> <p>Facilitamos cuatro sesiones de desarrollo profesional para 68 maestros "de poder" (Power Teachers), para que estos aprendieran las tres fases de la comprensión por diseño "UbD" (por sus siglas en inglés o diseñado para comprender). Hemos creado oportunidades adicionales para los líderes, incluyendo el Grupo de Maestros Asesores, roles para maestros Avanzados y Máster, currículo y otros referentes de contenido, así como referentes para el rediseño de escuelas intermedias y secundarias.</p> <p>Desarrollamos y aplicamos modelos de compensación propulsados por el rendimiento para maestros, terapeutas, paraprofesionales, secretarios, subdirectores y decanos, así como personal sin convenios colectivos. Los sistemas de compensación para conserjes y enfermeras están en</p>
--	--

	<p>proceso de desarrollo e implementación. Estos sistemas permiten que aquellas personas de mayor rendimiento puedan escalar con más agilidad.</p> <p>En el futuro seguiremos aplicando un sistema de evaluación sólido, ceñido a nuestro modelo de compensación profesional; monitorearemos el rendimiento de los empleados y apoyaremos a los supervisores en el desarrollo, monitoreo y la aceptación de empleados de planes de mejoramiento; y fomentaremos oportunidades para que los maestros puedan convertirse en líderes de sus escuelas y el distrito.</p>
--	--

Área de Prioridad 5: Apoyo para escuelas empoderadas

Para ver el texto original y las estrategias del Área de Prioridad #5, favor de dirigirse al Plan de reestructuración del 1º de octubre de 2015, páginas 48–55: <http://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-district-holyoke-public-schools-turnaround-plan.pdf>

Estrategias	Descripción de actividades relacionadas
<p>5.A: Reclutar, retener y utilizar los empleados de forma estratégica para guiar y poner en práctica las estrategias de reestructuración del distrito.</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivar al personal de alto desempeño a permanecer en Holyoke• Reclutamiento de profesionales talentosos para Holyoke• Transformar los recursos humanos• Forjar un personal de trabajadores escolares de Holyoke diverso• Desarrollar el talento interno• Sistema de compensación profesional• Evaluar al personal	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Nuevas herramientas han sido creadas y aplicadas para que los empleados comprendan mejor el sistema evaluativo. En el curso 2017-18, nos enfocamos en garantizar que los maestros obtuvieran retroalimentación regular documentada en TeachPoint y que todo el personal fuera evaluado al final del curso.</p> <p>Los nuevos modelos de compensación profesional para todos los grupos permiten que los empleados asuman otras responsabilidades y roles directivos para promover su desarrollo y ayudarles a obtener reconocimiento por su gran desempeño. Hemos incluido los nuevos roles de Maestro Avanzado y Maestro Máster para ayudar a nuestros mejores educadores ante los estudiantes, al mismo tiempo que se dan nuevas oportunidades de liderazgo.</p> <p>Desarrollamos un plan robusto para reclutar y mantener personal de trabajo altamente eficiente. Una estrategia importante es contratar con antelación y en el curso escolar 2017-18 sobrepasamos nuestros objetivos en cuanto al porcentaje de plazas ocupadas: 35 por ciento para el 1º de mayo, 50 por ciento para el 1º de junio, 75 por ciento para el 1º de julio y 100 por ciento para el 1º de agosto. Otra estrategia es desarrollar alianzas con organizaciones en la comunidad, enfocándonos en crear soluciones para seguir fomentando la diversidad en la fuerza laboral y desarrollando recursos internos canalizados hacia la enseñanza. Por ejemplo, nuestra alianza con Teach Western Mass (TWM) incluye un nuevo programa de residencia para ayudar a abordar la escasez de educadores capacitados en educación especial y ESL.</p> <p>El distrito ha implementado TalentEd: Recruit & Hire (Reclutamiento y contratación) para gestionar el proceso de solicitud de empleo y contratación y desarrolló un proceso de revisión de CV y</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y retener el personal más eficaz 	<p>entrevistas telefónicas centralizado. Hemos instaurado un proceso grupal de entrevista en el cual varios solicitantes participan en un proceso de contratación más estricto y rápido.</p> <p>El departamento de Recursos Humanos (RH) ha reorganizado y creado un rol de generalista de RH. Cada generalista de RH es el punto de contacto principal para todos los temas de RH para una serie de escuelas. Este modelo se asemeja al de otros departamentos, como por ejemplo finanzas y operaciones.</p> <p>En el futuro seguiremos fortaleciendo oportunidades de liderazgo y desarrollando soluciones para abordar la retención y rotación de maestros; seguiremos realizando la labor de alcance comunitario para seguir diversificando la fuerza laboral y consideraremos la expansión de la alianza con TWM para abordar otras áreas de gran necesidad; y continuaremos desarrollando formas de disminuir el tiempo de procesamiento dentro de RH para mejorar el servicio al cliente.</p>
<p>5.B: Empoderar las escuelas para adaptar las estrategias de reestructuración en sus comunidades escolares y desarrollar y compartir las innovaciones en todo el distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgar autonomías a nivel de escuela • Desarrollar planes de funcionamiento de la escuela • Intercambiar las mejores prácticas entre escuelas 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Cada escuela tiene un plan escolar operativo el cual especifica las condiciones de trabajo de la escuela, así como un plan escolar de mejoramiento. Los planes comparten la definición de qué tipo de liderazgo instructivo, gestión y operaciones, participación de familias y comunidad, y sistemas culturales y prácticas profesionales deben implementarse en cada escuela para que los estudiantes prosperen. Las escuelas tienen autonomía dentro de las expectativas de diseñar escuelas que cumplan las necesidades de sus estudiantes. Los supervisores escolares sirven como elementos clave para ofrecer apoyo directo mediante asesoría, compartiendo las mejores prácticas y coordinando recursos para las escuelas. Los planes son evaluados en un marco de responsabilización, un conjunto cohesivo de métricas que miden y supervisan el éxito en las áreas académicas y de clima y cultura escolar.</p> <p>En el futuro seguiremos mejorando nuestros planes de mejoramiento escolar y apoyo basándonos en la retroalimentación y la experiencia.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un marco de trabajo de responsabilidades 	
<p>5.C: Maximizar el uso del tiempo para mejorar el logro de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los planes de funcionamiento de las escuelas para optimizar el uso del tiempo • agregar tiempo para la instrucción y el enriquecimiento • Establecer el calendario del distrito • considerar calendarios escolares alternativos • Utilizar el tiempo fuera de la escuela para la instrucción adicional y el enriquecimiento • apoyar a las escuelas para que utilicen el tiempo eficazmente 	<p>Actualización de 2018: Como parte de los planes escolares operativos, todas las escuelas primarias e intermedias desarrollaron un plan para el uso de un día extendido. Todas las escuelas, incluyendo las escuelas secundarias, tienen al menos dos horas por semana de planificación en conjunto. Las escuelas han aumentado el tiempo de instrucción y la oferta de enriquecimiento, tanto mediante alianzas como soluciones in situ. Para respaldar el uso eficaz del tiempo, hemos entregado a los educadores varios entrenamientos para fortalecer su práctica en este sentido; hemos comenzado a entrenar ILT en cuanto a estructuras eficaces para comunidades profesionales de aprendizaje (PLC); y hemos apoyado a las escuelas con optimizaciones en los procesos de planificación y supervisión. En el nivel de primaria, hemos diseñado bloques de apoyo académico específicos en base a destrezas dentro de nuestros programas extracurriculares, de vacaciones y de verano, y hemos empleado datos evaluativos para abordar normas específicas y necesidades particulares instructivas de los estudiantes. En el nivel intermedio, en correspondencia con el área principal de enriquecimiento, lanzamos el Honors Arts Academy Model (modelo de academia de arte con honores) en colaboración con un aliado de las artes.</p> <p>En el futuro, ayudaremos a los líderes escolares y sus equipos a usar el tiempo de forma eficaz mediante el aprendizaje profesional, la observación y la retroalimentación, y seguiremos empleando el tiempo más allá de la jornada tradicional escolar para ofrecer a los estudiantes oportunidades adicionales de aprendizaje y enriquecimiento.</p>
<p>5.D: Diseñar una oficina central que esté estructurada de manera tal que proporcione el máximo apoyo y asistencia a las escuelas de Holyoke.</p>	<p>Actualización de 2018: Las escuelas cuentan ahora con una persona principal dentro de RH, Finanzas, Instalaciones y Participación familiar que sirve como enlace y persona de contacto para satisfacer las necesidades de la escuela. También invertimos en el papel del supervisor escolar como evaluador principal y proveedor de apoyo directo para desarrollar líderes y equipos dentro de las escuelas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir y rediseñar la oficina central • Asignar a personal de la oficina central a dar apoyo según capacidades de escuelas • Reasignar ahorros de costo para el apoyo de escuelas 	<p>Después de un análisis comparativo con otros distritos y una evaluación interna, hemos disminuido la oficina central en al menos 22 FTE desde el inicio de la administración judicial y reconfigurado más de 30 puestos para cumplir más adecuadamente las necesidades del distrito y las escuelas. Esto ha tenido como resultado ahorros de más de \$1 millón en tres años fiscales, con otro millón adicional en posiciones que se financian con nuevas subvenciones. Hemos también ahorrado más de \$2 millones mediante disminuciones no relacionadas al personal en la oficina central, como por ejemplo la consolidación de la oficina de cuatro pisos a dos pisos. Los ahorros fueron invertidos en las escuelas.</p> <p>En el futuro seguiremos recibiendo opiniones sobre la calidad de los servicios de la oficina central y realineando recursos para satisfacer las necesidades de las escuelas, además, continuaremos examinando oportunidades para simplificar los servicios y garantizar que estemos ofreciendo servicios de calidad de manera eficiente.</p>
<p>5.E: Organizar sistemas y estructuras en el distrito con el fin de desarrollar la productividad y optimizar el apoyo a las escuelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar los procesos de asignación de matrícula de estudiantes • Examinar las configuraciones del grado y la distribución de las escuelas • Analizar y modernizar los sistemas de manejo de información 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>En el curso escolar 2016-17, el distrito llevó a cabo un análisis del portafolio de escuelas de Pre-K-8; las familias y el personal favorecieron contundentemente la separación de escuelas primarias e intermedias. Esto también fue corroborado por datos académicos de escuelas intermedias. Como resultado, nos encontramos en una transición hacia el nuevo modelo, abriendo dos nuevas escuelas intermedias y trabajando con la Autoridad para la Construcción de Escuelas en Massachusetts (MSBA) y la Ciudad de Holyoke para procurar la construcción de dos nuevas escuelas intermedias para 500-550 estudiantes cada una. Esto nos permitirá convertir las escuelas existentes en edificios de Pre-K-4 o Pre-K-5.</p> <p>Los sistemas de gestión de datos han mejorados de la siguiente forma: 1) mejor capacidad de emitir informes y más amplio análisis dentro de nuestro sistema de información estudiantil, 2) mejoramiento de proceso y documentación y 3) desarrollo del personal. Además, el distrito ha fijado y revisado muchos sistemas para una gestión eficiente, incluyendo un sistema de cronometraje electrónico, control de posiciones, un almacén de datos de empleados y auditoría de datos en todos los departamentos. Las actualizaciones de tecnología incluyen la conversión a Google Suite, creando un centro de datos centralizado, aumentando la fiabilidad y velocidad del acceso a Internet y creando paneles de datos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Auditar la infraestructura de la tecnología • Crear una estrategia de tecnología en todo el distrito 	<p>En el futuro seguiremos trabajando con MSBA y la comunidad de Holyoke en general para diseñar y, esperamos, construir dos nuevas escuelas intermedias, y si fuese necesario, rediseñaremos las zonas de matrícula para un sistema reconfigurado. Continuaremos el trabajo en todos los departamentos para propulsar el mejoramiento de procesos, incluyendo el monitoreo constante y auditorías para garantizar la exactitud entre sistemas de datos y actualizaremos la infraestructura de la red y servicios de manera sistemática.</p>
<p>5.F: Invertir los recursos del distrito en estrategias que conllevarán a mejorar el logro de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y reasignar los recursos del distrito • Otorgarles autonomía a las escuelas en cuanto al uso de los fondos • Apoyar a las escuelas para que utilicen los fondos de manera eficaz • evaluar los sistemas dirección 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>Además de los ahorros de personal de más de \$1 millón, ahorramos \$2 millones con reducciones no relacionadas al personal en la oficina central, como por ejemplo unificar la oficina central de 4 a 2 pisos, escalonando los horarios del personal para disminuir horas extra y cambiando de proveedores en varios servicios. Todos los ahorros fueron distribuidos a las escuelas o empleados para evitar reducciones al presupuesto de las escuelas. También ajustamos la hora de entrada a la escuela, empleamos un consultor de rutas y renegociamos nuevos contratos de transporte, respecto a los cuales se proyecta un ahorro a la ciudad de \$1-\$3 millones en costo de transportación en 2018-2021.</p> <p>Revitalizamos y descentralizamos gran parte del proceso de presupuestación. Cada escuela cuenta con un analista financiero que apoya el desarrollo y la supervisión de planes de gastos. Las escuelas obtienen asignaciones de personal para aulas, posiciones de enseñanza EL y educación especial, y obtienen una cantidad correspondiente por alumno para satisfacer las necesidades de sus escuelas (por ej., entrenadores, decanos o AP enfocados en servicios estudiantiles o instrucción; maestros especiales; proveedores contratados de enriquecimiento, útiles, etc.).</p> <p>En el futuro seguiremos examinando oportunidades de ahorro para invertir en escuelas y continuaremos asegurándonos de que las escuelas con resultados académicos sólidos obtengan mayor autonomía.</p>
<p>5.G: Utilizar las autoridades del Receptor para sentar las bases De una reestructuración exitosa.</p>	<p>Actualización de 2018:</p> <p>OurSchools ha apoyado el lanzamiento del programa P3 (Personal Pathway Program) para estudiantes de escuela intermedia por tres años, Lesley University está ofreciendo entrenamiento</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar aliados probados • Cambiar las políticas y los contratos de sindicatos, incluyendo convenios de negociación colectiva • Cambiar los contratos de empleo • Brindar flexibilidad para políticas y procesos de adquisición • Cambiar los contratos de proveedores • Resolución de disputa 	<p>para maestros de matemáticas y Friends of Veritas está operando en una nueva escuela del distrito, Veritas Prep Holyoke.</p> <p>A partir de octubre de 2018 y tras consultarlo con los sindicatos, ratificamos cuatro (4) convenios colectivos (Paraprofesionales, Asociación de Educadores de Holyoke, Secretarios, Conserjes y Artesanos) alineados con el Plan de reestructuración e incluyen sistemas de compensación en base al desempeño, condiciones laborales flexibles en apoyo de las necesidades individuales de cada escuela y otras consistencias operativas que crearán mayor productividad. Los contratos laborales también han sido actualizados. Un manual del empleado fue publicado en verano de 2018 para ayudar al personal a comprender las políticas, expectativas y beneficios.</p> <p>Hemos fortalecido el proceso de adquisición reuniéndonos semanalmente con personal de compra y finanzas de la Ciudad, entrenando a escuelas sobre procesos documentados y ofreciendo un analista financiero para asistir con este proceso.</p> <p>El distrito ha revisado todas las instalaciones y los proveedores de tecnología. Hemos decidido eliminar servicios con ciertos proveedores que no estaban cumpliendo las necesidades del distrito y/o que estaban ofreciendo un servicio a un costo mucho mayor que otros proveedores.</p> <p>En el futuro seguiremos buscando aliados constatados en pos de cumplir nuestros propósitos, para buscar maneras de optimizar políticas de adquisición y agilizar este proceso, y seguir explorando oportunidades de ahorro cuando otros proveedores ofrecen servicios a un menor costo y con una mejor calidad de servicio. Seguiremos colaborando con sindicatos en la implementación del plan de reestructuración.</p>
<p>5.H: Crear la capacidad del comité escolar para mantener los cambios al concluir la reestructuración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad del comité escolar 	<p>Actualización de 2018:</p> <p>En reuniones mensuales del comité escolar se discuten las iniciativas más importantes y los esfuerzos de mejoramiento. También hemos auspiciado asambleas en vecindarios, dirigidas por miembros del comité escolar en las que familias pueden hacer preguntas y ofrecer sugerencias, organizado un retiro facilitado por la Asociación de Comités Escolares de Massachusetts (MASC, por sus siglas en inglés) y un superintendente urbano retirado y apoyado a miembros del comité escolar para que asistiesen a conferencias locales y nacionales para desarrollar su experiencia y</p>

<ul style="list-style-type: none">• Reasignar recursos	capacidad de mantener los cambios tras la finalización de la administración judicial. En el futuro, seguiremos auspicando retiros y ofreciendo oportunidades para miembros del comité escolar, con el fin de que aprendan sobre métodos de buena gobernanza escolar.
--	--

Prioridades a tres años y parámetros de implementación para el curso escolar 2018-2019

Seguimos desarrollando y perfeccionando nuestro planteo en cuanto al respaldo de escuelas de excelencia empoderadas. En los próximos tres años, estaremos enfocándonos en algunas prioridades clave dentro de cada prioridad general. Para garantizar el progreso dentro de cada prioridad, hemos identificado 1-3 parámetros de implementación de gran utilidad para el curso escolar 2018-2019.

Área de prioridad 1: Instrucción de alta calidad para todos (HQ, por sus siglas en inglés)

HQ – 1. Ofrecer a los educadores recursos y aprendizaje profesional para garantizar un currículo exigente, una instrucción rigurosa y evaluaciones exactas para todos.

Curso 2018-2019 Parámetro 1: Entregar a los educadores directrices de pautas curriculares basadas en las normas del distrito y desarrollo profesional de calidad, en especial en matemáticas y escritura.

HQ – 2. Desarrollar y hacer uso de intervenciones académicas y de conducta eficaces, que aceleren el progreso de todos los estudiantes.

Curso 2018-2019 Parámetro 2: Crear equipos de apoyo estudiantil (SST) para satisfacer las necesidades académicas y socioemocionales de los estudiantes (SEL).

Curso 2018-2019 Parámetro 3: Implementar planes de intervención robustos.

Área de prioridad 2: Caminos personalizados (PP, por sus siglas en inglés)

PP – 1. Ofrecer día completo de prekinder generalizado para niños de cuatro años.

Curso 2018-2019 Parámetro 4: Abrir hasta dos nuevas aulas de Pre-K.

PP – 2. Avanzar hacia la diferenciación de escuelas primarias e intermedias.

Curso 2018-2019 Parámetro 5: Abrir dos nuevas escuelas intermedias.

Curso 2018-2019 Parámetro 6: Desarrollar un plan para crear la nueva construcción de dos escuelas secundarias.

PP – 3. Implementar el plan de rediseño de escuelas secundarias para crear un camino para cada estudiante.

Curso 2018-2019 Parámetro 7: Unificar una sola escuela secundaria con dos recintos.

Curso 2018-2019 Parámetro 8: Instaurar los preuniversitarios Freshman Academy y Linked Learning Academies en el 10º grado.

Curso 2018-2019 Parámetro 9: Diseñar preuniversitarios Linked Learning Academies en 11º y 12º grados.

Área de prioridad 3: Participación de la familia y la comunidad (FCE, por sus siglas en inglés)

FCE – 1. Crear relaciones robustas con organizaciones comunitarias para la colaboración con escuelas en pos de ofrecer servicios a los estudiantes.

Curso 2018-2019 Parámetro 10: Asociarse a la comunidad para ampliar los servicios socioemocionales y aprendizaje práctico para estudiantes.

FCE – 2. Preparar a las familias para dar a sus hijos apoyo académico en el hogar.

Curso 2018-2019 Parámetro 11: Auspiciar 4+ oportunidades (2 por escuela, 2 por distrito) para familias en torno a soportes de enseñanza en el hogar Y respaldar a las escuelas para establecer canales comunicativos bidireccionales con las familias.

FCE – 3. Fortalecer la comunicación recíproca entre familias y educadores sobre el progreso de los niños en la escuela.

Ver Parámetro 11 del curso 2018-2019.

Área de prioridad 4: Fuerza de trabajo próspera y eficaz (TEW, por sus siglas en inglés)

TEW – 1. Desarrollar y facilitar un aprendizaje y colaboración coherente y de gran impacto en las escuelas para educadores.

Curso 2018-2019 Parámetro 12: Apoyar y supervisar el aprendizaje profesional de calidad en las escuelas alineados a prioridades escolares.

TEW – 2. Promover y mantener culturas escolares positivas.

Curso 2018-2019 Parámetro 13: Implementar sistemas para fomentar una comunicación y opinión robustas del personal en la toma de decisiones.

TEW – 3. Aumentar las destrezas del personal en cuanto a cultura, inclusión y aceptación.

Curso 2018-2019 Parámetro 14: Implementar el Plan de equidad de HPS.

TEW – 4. Reclutar y mantener educadores eficientes.

Curso 2018-2019 Parámetro 15: Contratar tempranamente para llenar al 100% todas las posiciones y atraer a diversos candidatos.

Curso 2018-2019 Parámetro 16: Aumentar la retención de los trabajadores de alto potencial y mayor rendimiento.

Área de prioridad 5: Dar apoyo a las escuelas empoderadas (SES, por sus siglas en inglés)

SES – 1. Garantizar que todos los empleados estén obteniendo evaluaciones útiles, que informen decisiones de compensación en base al desempeño.

Curso 2018-2019 Parámetro 17: Completar evaluaciones para todo el personal, incluyendo retroalimentación en función de las prioridades de la escuela/el distrito.

SES – 2. Apoyar a los directores escolares a aplicar proyecto de optimización en las escuelas que lleven a una marcada mejoría del logro estudiantil.

Curso 2018-2019 Parámetro 18: Ofrecer desarrollo profesional dirigido a la implementación de planes de mejoramiento escolar (SIP) para líderes.

SES – 3. Ofrecer respaldo robusto en las áreas de instalaciones, transporte y tecnología.

Curso 2018-2019 Parámetro 19: Crear una guía de transporte.

Curso 2018-2019 Parámetro 20: Crear un plan para fomentar el uso de la tecnología en pos del fortalecimiento de la enseñanza.

Componentes legales del Plan de reestructuración

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

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

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

El distrito actualmente colabora con proveedores externos para ofrecer servicios clínicos a estudiantes y familias dentro del entorno escolar. El distrito ha establecido un proceso definido de referido con clínicas por área para ofrecer servicios y exámenes de salud mental a estudiantes que los necesiten. El distrito ha mejorado su coordinación de proveedores externos de servicios médicos y de salud mental con el fin de maximizar el acceso de estudiantes y familias. La prestación de servicios médicos y de salud mental in situ tiene el objetivo de reducir autorizaciones para retirarse a citas externas y así incrementar la asistencia de los estudiantes, así como de proporcionar un mayor acceso a los servicios necesarios.

Además el distrito está perfeccionando sus procesos para remitir a estudiantes y familias a proveedores de servicios sociales, según sea necesario. Por ejemplo, el Centro de Matrícula Estudiantil y Empoderamiento de Familias sirve como un único lugar desde el cual se puede obtener información del sistema escolar y conectar a estudiantes y familias con servicios necesitados en las esferas de salud, salud mental y servicios sociales.

Ver además el Área de Prioridad 3.

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

El enfoque del distrito en construir una cultura de altas expectativas académicas y conductuales es fundamental para su capacidad de fomentar ambientes de aprendizaje seguros en todo el distrito. Desarrollar las alianzas del distrito con organizaciones encargadas del cumplimiento de la ley y del bienestar infantil y la incorporación de estos socios a través de su trabajo, ayudará a fortalecer la cultura que el distrito se esfuerza por crear. El distrito reconoce que estos socios deben estar involucrados en el trabajo en las primeras etapas en que se sientan las bases del entorno cultural escolar, para identificar problemas con la seguridad y el cumplimiento de la ley.

JR ha seguido existiendo en las escuelas secundarias, la participación de estudiantes en círculos de JR disminuye la probabilidad de que estos repitan ofensas, y una escuela intermedia ha instaurado la iniciativa JR. Muchos salones de apoyo estudiantil han sido reestructurados para enfocarse en la reflexión de los estudiantes en su comportamiento y aptitud para regresar a las aulas. Tres escuelas (F. N. White, Donahue y Holyoke STEM Academy) conformarán el primer cohorte de escuelas entrenadas en Intervención y Apoyos Positivos Conductuales (PBIS, por sus siglas en inglés), junto a Massachusetts ESE PBIS Academy en el curso escolar 2018-2019.

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

Además, el distrito trabaja según corresponda con agencias locales encargadas de hacer cumplir la ley para garantizar que todas las escuelas HPS sean lugares seguros en los que los estudiantes puedan aprender y los educadores trabajar. En el trabajo con el Departamento de Policía de Holyoke, el distrito garantiza que haya oficiales capacitados en función en ambos recintos de la escuela secundaria, durante el horario escolar y en eventos que se celebran en la escuela. Además, el distrito ha desarrollado sus alianzas existentes con el DNF, el Departamento de Libertad Condicional y el Tribunal de Menores.

El Centro de Matrícula de Estudiantes y Empoderamiento de Familias también garantiza que las familias tengan acceso a información en torno a estos recursos.

Ver además el Área de Prioridad 3.

(3) Pasos para mejorar los servicios del desarrollo de la plantilla proporcionados a los estudiantes del distrito y sus familias con el objetivo de ofrecer a estos útiles destrezas y oportunidades laborales

Ya que el distrito fue ubicado en el estatus de rendimiento inferior crónico, muchos interesados han venido a ofrecerse para apoyar el trabajo de la administración judicial y para discutir el impacto de los esfuerzos de la reestructuración del distrito en la fuerza laboral y las industrias de Holyoke. Funcionarios municipales, organizaciones de la comunidad, negocios locales, organizaciones regionales y agencias estatales reconocen la necesidad de los estudiantes y familias de Holyoke de prepararse para participar íntegramente en la economía a medida que crezca.

Un componente importante de la reestructuración del distrito ha sido rediseñar su enfoque a la educación secundaria (6º-12º grados), centrándose en desarrollar múltiples trayectorias académicas y técnicas para carreras universitarias. Para información sobre el proyecto de rediseño de escuelas secundarias del distrito, diríjase a este enlace:

<https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/high-school-redesign/>

Para información sobre el proyecto de rediseño de escuelas secundarias del distrito, diríjase a este enlace: <https://www.hps.holyoke.ma.us/turnaround/high-school-redesign/>

Ver además el Área de Prioridad 2.

En el año escolar 2016-17, el distrito organizó eventos educativos en la Academia del Poder de los Padres en escuelas y en 2017-18 auspiciamos dos Cumbres del Poder de los Padres a nivel de distrito, que se enfocaban en al menos uno de estos temas: 1) apoyo al aprendizaje en el hogar; 2) salud y nutrición; 3) aprendizaje socioemocional; 4) conocimientos financieros y herramientas de búsqueda de empleo; y 5) liderazgo y opinión de los padres. El distrito también sigue conectando a las familias con los recursos comunitarios que ofrecen ESL, HiSET y otros servicios de apoyo.

El distrito analizará sus alianzas existentes con organizaciones de desarrollo de fuerza laboral para determinar en qué áreas pueden expandirse las recomendaciones y las oportunidades de eventos (por ejemplo, ferias de carreras, acceso a la publicación de empleos). El Centro de Matrícula Estudiantil y Empoderamiento de Familias del distrito es también un recurso importante para conectar a las familias con las oportunidades de desarrollo de fuerza laboral y recomendaciones.

Ver además el Área de Prioridad 3.

(4) Pasos para abordar brechas de logro estudiantil para alumnos de inglés, estudiantes con discapacidades y estudiantes con desventajas económicas estudiantes con dominio limitado de inglés, de educación especial y de bajos ingresos

El distrito continuará trabajando en colaboración con agencias aliadas locales y estatales para garantizar que las necesidades de los estudiantes sean satisfechas de modo que puedan centrarse en la escuela. Por ejemplo, el distrito ha desarrollado sus alianzas actuales con la Oficina Ejecutiva de la Vivienda y Desarrollo Económico y el Departamento de la Vivienda y Desarrollo Comunitario para proporcionar información sobre la vivienda a las familias en las escuelas comunitarias de servicio completo de Holyoke. Siete escuelas obtuvieron una subvención por contar con una participación superior al 80 por ciento en el programa de desayuno en el aula. Los menús están divididos por un rango de clases, responde mejor a las distintas culturas y está disponible en español.

Ver además el Área de Prioridad 3.

Aunque el distrito se esfuerza por brindar enseñanza de alta calidad en todas las aulas, para todos los estudiantes, es particularmente importante que los estudiantes que aprenden el idioma inglés (ELL) y los estudiantes con discapacidades tengan maestros que estén capacitados para satisfacer sus diversas necesidades. El distrito facilita oportunidades de aprendizaje profesional para fortalecer la formación de los educadores, con el fin de proporcionar una instrucción de alta calidad y apoyo específico a los estudiantes y trabaja con ESE para garantizar que los educadores de contenido básico estén capacitados y reciban sus avales en Enseñanza Contextualizada del Inglés (SEI).

El distrito está fortaleciendo el programa académico para estudiantes que aprenden el idioma inglés (EL) en todos los grados, garantizando que su programa fomente la adquisición rápida del idioma inglés y el crecimiento académico. El distrito ha comenzado una revisión integral del currículo actual de Inglés como segunda lengua (ESL, por sus siglas en inglés) para adaptarlo más a Next Generation ESL, con un mapa curricular nuevo de ESL y unidades adicionales ESL completada en el verano de 2018. Los maestros de ESL obtuvieron enseñanza profesional sobre Next Generation ESL, un planteamiento colaborativo para el desarrollo curricular que sirve como marco para el diseño de currículos basado en lenguaje, con el fin de apoyar a los educadores y los estudiantes que aprenden el idioma inglés y también colaboraron otros maestros en el mismo programa en distintas escuelas. Los cursos SEI están disponibles sin costo alguno para todo educador académico o administrador que no cuenta con un aval SEI, de forma tal que el 98 por ciento de los maestros obtienen el aval necesario dentro de un año tras haber comenzado su trabajo de enseñanza en Holyoke. El distrito ahora es un proveedor aprobado de los cursos para la obtención del aval SEI, disminuyendo el costo y aumentando su disposición.

La organización Urban Special Education Leadership Collaborative (Colaboración urbana de liderazgo en educación especial) llevo a cabo una evaluación a fondo del departamento de educación especial. El equipo de servicios a alumnos (Pupil Services Team) está implementando muchas recomendaciones tanto del informe como del grupo de trabajo. Además, se formó un Grupo de Trabajo de Educación Especial con la participación de partes interesadas (padres, familias, miembros, socios comunitarios y personal) para analizar el informe y hacer recomendaciones en pos de mejoras específicas en el Programa de educación especial. Han aumentado las oportunidades para servicios inclusivos, en particular respecto a la provisión de servicios itinerantes. La colaboración con escuelas para desarrollar horarios que cumplan las necesidades de estudiantes diversos ha ocurrido, junto a un respaldo intenso de las escuelas secundarias en torno a cómo crear horarios en los que se aprovechen al máximo las oportunidades inclusivas para estudiantes.

Ver además el Área de Prioridad 1.

(5) Programas alternativo de aprendizaje del idioma inglés para estudiantes que aprenden inglés

Tenemos una misión, visión y meta claras para cada programa en beneficio de EL en el distrito (Enseñanza Contextualizada del Inglés, Bilingüe/TWI, TBE/Nuevos). El distrito evaluó la eficacia del programa bilingüe en Metcalf y ha comenzado su ampliación dentro de Metcalf (Pre-K—4) y posteriormente en EN White (Pre-K—1). El distrito ha establecido un comité específicamente encargado de supervisar y coordinar nuestra programación bilingüe.

Una academia para recién llegados (Newcomer Academy) que incluye instrucción en el idioma materno (Transitional Bilingual Education (TBE)) fue instaurada a nivel de secundaria en el curso escolar 2017-18. La planificación está en curso para un programa para recién llegados en escuelas intermedias en la Escuela Kelly. Nuevos programas para EL tendrán que pasar por un proceso de revisión por parte de ESE, en función de los nuevos reglamentos de la Ley LOOK.

Ver además el Área de Prioridad 1.

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

El presupuesto del Año Fiscal 2019 fue adoptado por la Junta de la Ciudad de Holyoke en junio del 2018.

Ver además el Apéndice C.

Apéndice A: Cambios necesarios a contratos y pólizas

SECCIÓN 1: TÉRMINOS NECESARIOS PARA CONVENIOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

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

Cuatro de los ocho convenios de negociación colectiva fueron oficializados. Los convenios colectivos con todas las unidades de negociación incluyen o incluirán términos que respondan a las exigencias del Plan de reestructuración, tal como se describe a continuación.

Estos términos sustituirán cualquier disposición contraria en los Convenios de Negociación Colectiva del distrito o cualquier política o práctica pre existente del comité del distrito o las escuelas, salvo las disposiciones en el Plan de Reestructuración de Morgan (incluyendo su Apéndice A), las cuales se mantendrán en vigor. Los términos reflejan cambios obligatorios a las políticas del distrito, acuerdos, reglas de trabajo y cualquier práctica o política laboral y son implementados en conformidad con G.L. c. 69, § 1K. Las disposiciones de los convenios de negociación colectiva que sean contradictorias con o de lo contrario no apoyen las metas del plan de reestructuración quedan suspendidas. El Receptor se reserva el derecho de aplicar cambios adicionales a los convenios colectivos según sea necesario.

I. Receptor

De conformidad con G.L. c. 69, § 1K, al Receptor de las Escuelas Públicas de Holyoke se le confieren todos los poderes del superintendente y el comité escolar. Dondequiera que se haga referencia en un convenio de negociación colectiva al "comité escolar" o al "superintendente", será interpretado como el "Receptor."

II. Derechos de Administración

Nada contenido en los convenios de negociación colectiva será interpretado de forma tal que limite los derechos del Receptor y/o Comisionado, según lo estipulado en G.L. c. 69, § 1K.

III. Toma de decisiones por parte de escuelas

El Receptor determinará qué autonomías concederá a distritos escolares individuales. A través de procesos de toma de decisiones en las escuelas, estas crearán planes operativos abordando esas autonomías que les han sido otorgadas, sujeto a la aprobación del Receptor.

IV. Sistema de compensación profesional

El Receptor desarrolló un nuevo sistema profesional de compensación, el cual fue implementado después de conversaciones con el sindicato. El sistema de compensación incluye una trayectoria profesional que compensa a los empleados en función de su eficiencia individual, crecimiento profesional y crecimiento académico y pudiera permitir variaciones dentro de las escuelas.

Los maestros, dentro y fuera de las Escuelas Públicas de Holyoke pueden ser también elegibles para fungir en las academias de vacaciones. El servicio de los maestros en la academia de vacaciones será pagado con un estipendio que estará sujeto a impuestos y/o impuestos que se pagan directamente al gobierno, este ingreso no será añadido al salario básico y no se tendrá en cuenta en el cálculo de la jubilación.

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

V. Horas de enseñanza y aprendizaje

Obligaciones Profesionales

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

Horarios escolares

Los horarios actuales diarios serán vigentes, salvo cuando el Receptor apruebe o exija lo contrario. El Receptor puede aprobar un plan robusto de una escuela para ampliar el tiempo de clase, incluyendo planes de extensión del horario para escuelas con rendimiento inferior crónico.

Cada programa de instrucción primaria e intermedia deberá oscilar entre 1250 y 1450 horas por curso escolar.

Durante el curso escolar 2015–2016, cada director estará inmerso en un proceso de planificación que involucre a la facultad, el personal, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad, para desarrollar un plan de mejoramiento basado en las necesidades de los estudiantes y en las ventajas de la escuela y la comunidad. Desde entonces, cada año las escuelas han seguido redefiniendo el proceso de planificación, basándose en las opiniones y sugerencias de partes interesadas que han sido compartidas en todo el año. Cada plan abordará cómo el tiempo de aprendizaje ayudará a obtener (1) un alto éxito académico, especialmente a través del apoyo personalizado y el aprendizaje; (2) una educación completa que proporcionará un amplio y rico día escolar incluyendo artes del idioma inglés, matemática, ciencia, estudios sociales, arte, música, drama, tecnología, deportes, y aprendizaje socioemocional; y (3) más tiempo para que los maestros colaboren, usen los datos estudiantiles y desarrollen su práctica. Los planes pueden ser creativos respecto al uso de las tecnologías de instrucción, horarios escalonados de los maestros, academias de vacaciones, programas de aprendizaje y enriquecimiento de verano y alianzas externas. Cada plan aborda oportunidades para incorporar a colaboradores y recursos en la comunidad y debe incluir un plan apropiado y sostenible en torno a las responsabilidades de maestros y el personal, horas y compensación. Cada plan incluye un mínimo de 10 días de desarrollo profesional, los cuales pueden ser ofertados como días completos o incrementos de tiempo más cortos, haciendo un total de al menos 10 días.

El director recomienda el plan al Receptor tras consultarlo con la facultad y el personal de la escuela. El Receptor pudiera exigir excepciones razonables a estas disposiciones y pudiera exigir cambios en cualquier plan para satisfacer mejor los intereses de los estudiantes. Los planes serán aprobados a discreción del Receptor.

Calendario Escolar

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

VI. Evaluación

Sistema de Evaluación del Educador

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

El Receptor y sus designados desarrollarán y pondrán en práctica procesos de evaluación para todo el personal del distrito.

El sistema de evaluación del educador de HPS y las herramientas de evaluación HPS para otros trabajadores incluirán una “Revisión del Receptor”. La Revisión del Receptor será un proceso justo y acelerado para garantizar que los maestros, administradores y otros trabajadores de interés estén identificados y sean responsables. Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor llevó a cabo una rápida revisión de los educadores en Planes de Crecimiento Dirigidos y los educadores y otro personal en Planes de Mejoramiento y de aquellos empleados cuyo desempeño había sido clasificado como bajo. Los maestros, administradores y otros trabajadores cuyo desempeño fue determinado como insatisfactorio después de haber obtenido retroalimentación y la oportunidad de mejorar fueron despedidos. Los maestros, administradores y otros trabajadores cuyo desempeño se determine que necesita mejorar serán ubicados en un plan en función de ello.

VII. Dotación de Personal

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

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

El Receptor tiene el derecho de reasignar a educadores y otro personal, incluyendo aquellos que han sido desplazados de sus posiciones. Después de haberlo discutido con el educador o miembro del personal afectado, el educador o miembro del personal puede ser asignado a cualquier plaza abierta para la cual él o ella esté calificado(a). Si el educador o miembro del personal no es asignado a un puesto recíprocamente aceptable, el Receptor le asignará al educador o al miembro del personal una plaza para la cual él o ella esté calificado(a). Tal asignación pudiera incluir apoyo instructivo, sustitución de enseñanza, o tareas administrativas. Si no hay ninguna plaza disponible que sea recíprocamente aceptable, el Receptor puede despedir al educador u otro personal. El Receptor puede adoptar cual(es)quier(a)

procedimiento(s) que considere apropiado(s) en la asignación/reasignación de educadores u otro personal.

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

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

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

El Receptor puede crear plazas administrativas no tradicionales con el objetivo de la operación eficiente del distrito. Tales plazas no serán cubiertas por convenios de negociación colectiva del distrito.

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

VIII. Despidos

En las escuelas declaradas con rendimiento inferior rendimiento inferior crónico, los maestros en calidad de maestros profesionales y todo el personal que represente al distrito que haya terminado su periodo de prueba pueden ser despedidos con un motivo suficiente.

IX. Quejas y Arbitraje

Resolución de disputas:

Toda disputa respecto a la aplicación, el significado o la interpretación de una acción tomada por el Receptor/HPS en la formulación, implementación o administración de componentes del plan de reestructuración estará sujeta al siguiente proceso de resolución de disputas, el cual será el único protocolo disponible para solucionar disputas. ⁸ Por ende, las disposiciones de los artículos de quejas y arbitraje de todos los convenios de negociación colectiva se suspenden y/o modifican en función de dichas disputas.

Paso 1

- El empleado puede presentar su inquietud al director/jefe de departamento por escrito dentro de cinco (5) días naturales de la ocurrencia del evento que dio origen al asunto. El empleado debe plantear específicamente la solución deseada.

⁸Este proceso de solución de disputa no se aplica a disputas relacionadas con el despido de un maestro en calidad de maestro profesional. Esas disputas serán gobernadas por el proceso de arbitraje establecido en G.L. c. 69, § 1K(d), o G.L. c. 71 § 24, según corresponda.

- El empleado puede estar representado por un representante del sindicato en cualquier fase del proceso de resolución de la disputa.
- Dentro de 5 días naturales tras el recibo de la inquietud, el director/jefe de departamento debe reunirse con el empleado para discutirlo.
- Dentro de 5 días naturales tras la reunión, el director/jefe de departamento debe comunicar una decisión por escrito al empleado.

Paso 2

- Si el empleado no está satisfecho con la solución emitida por el director/jefe de departamento, este puede llevar el asunto a un ejecutivo superior de HPS, designado por el Receptor, por escrito, dentro de 5 días naturales tras recibir la decisión del director/jefe de departamento.
- Dentro de 5 días naturales tras recibir la inquietud, el ejecutivo de HPS se reunirá con el empleado para discutir el asunto.
- Dentro de 5 días naturales tras la reunión, el ejecutivo superior comunicará su decisión por escrito al empleado.

Paso 3

- Si el empleado no está satisfecho con la solución publicada por el ejecutivo superior de HPS, este puede presentar el asunto al Receptor (o su designado, si aplica), por escrito, dentro de 10 días naturales tras el recibo de la anterior decisión.
- Dentro de 10 días naturales tras recibir la inquietud, el Receptor o su designado deberá reunirse con el empleado para discutir el asunto.
- Dentro de 10 días naturales tras la reunión, el Receptor deberá comunicar su por escrito al empleado, la cual será final y vinculante.

Disposiciones generales

- Si el empleado no lleva la queja al próximo nivel dentro del plazo estipulado, se considerará que este ha aceptado la anterior respuesta a la queja.
- El Receptor puede suspender los plazos, por escrito, con el sindicato.

Durante el año escolar 2015–2016, el Receptor desarrollará un proceso de solución de disputa que será válido para disputas ajenas a aquellas relacionadas con la aplicación, el significado o la interpretación de una decisión tomada por el Receptor/HPS en cuanto a la formulación, implementación o administración de componentes del plan de reestructuración. Antes de la implementación del proceso de resolución de disputas, el sistema actual de quejas y arbitraje permanecerá en vigor para otras disputas.

X. Tratamiento de nuevos problemas

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

XI. Prácticas existentes del distrito

El Receptor puede implementar cambios de conformidad con el plan de reestructuración no obstante cualquier política existente del distrito, “prácticas previas,” cartas complementarias o acuerdos extracontractuales. En la medida en que un convenio de negociación colectiva codifique y/o incorpore las políticas o prácticas existentes, tales disposiciones quedan suspendidas.

SECCIÓN 2: CAMBIOS NECESARIOS A LOS CONTRATOS DE EMPLEO

Ciertos cambios a contratos de empleo entre el distrito y empleados individuales son necesarios para alcanzar las metas del plan de reestructuración. El Receptor debe tener suficiente flexibilidad para elegir y mantener a directores escolares y otro personal administrativo productivos, que cuenten con la capacitación necesaria y traigan consigo la aplicación enfocada y urgencia para poner en práctica los términos del plan de reestructuración. Por tanto, la fecha concluyente de todos los contratos de empleo para directores previos ha sido modificada para el 30 de junio de 2016. Asimismo, la fecha de terminación para todos los contratos de empleo con todos los administradores y todo miembro del personal con contratos individuales queda modificada al 30 de junio del 2016. El Receptor puede, a su criterio, extender cualesquiera de dichos contratos de trabajo o ejercer la cláusula de terminación de cualquier contrato. El cambio de fechas de terminación reemplaza cualquier disposición contraria en cualquier contrato individual de trabajo entre el distrito y un empleado individual.

SECCIÓN 3: CAMBIOS NECESARIOS A OTROS CONTRATOS

El distrito debe garantizar que su uso de todos los recursos traiga como resultado el incremento en el aprendizaje estudiantil. El distrito reducirá todo gasto que no apoye directamente las prioridades identificadas en el plan de reestructuración y redistribuirá los fondos y puestos de trabajo en función de usos más productivos. Por ejemplo, en la medida que sea posible, el distrito ofrecerá a las escuelas la capacidad de llevar a cabo sus propias adquisiciones, al mismo tiempo que se garantizan los controles financieros y supervisión a nivel de distrito. De igual forma, para garantizar que sus recursos sirvan las prioridades identificadas en el plan de reestructuración, HPS revisará sus contratos con proveedores y los limitará, suspenderá o modificará cuando sea necesario.

Apéndice B: Metas anuales medibles						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Curso escolar 2017–2018 de partida	Curso escolar 2018–2019 Objetivo	Curso Escolar 2019–2020 Objetivo	Curso Escolar 2020–2021 Objetivo	Notas Disminución de brecha medida en seis años (hasta 2020-21)
(1) Asistencia estudiantil, índices de tasas de despidos y de exclusión	Índice de asistencia (Aumento)	92%	95%	95%	96%	
	Porcentaje de estudiantes con ausencias crónicas (10% o más) (Disminución)	27%	23%	19%	15%	
	Tasa de suspensión fuera de la escuela (Disminución)	11%	4%	3%	3%	
	Tasa de suspensión dentro de la escuela (Disminución)	2%	2%	1%	1%	
	Porcentaje de estudiantes que fueron suspendidos más de 10 días [Cumulativo; reemplaza la Tasa de exclusión] (Disminución)	1%	0%	0%	0%	
	Tasa de Permisos de salida (Disminución)*	7%	6%	5%	3%	
(2) Seguridad de los estudiantes y disciplina	Incidentes interpersonales (Disminución) **	493	101	88	76	
	Incidentes con armas (Disminución)	30	2	2	2	
	Incidentes de posesión/utilización/intención de vender sustancias (Disminución)	11	9	8	7	
	Incidentes de robo/vandalismo (Disminución)	35	10	9	8	
(3) Promoción de estudiantes y tasas de deserción escolar	Tasa de retención 9º grado (Disminución)	15%	10%	9%	8%	
	Tasa de deserción escolar - Global (Disminución)	6%	5%	4%	4%	
	Tasa de deserción escolar - Estudiantes con altas necesidades (Disminución)	7%	6%	5%	5%	

Apéndice B: Metas anuales medibles						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Curso escolar 2017–2018 de partida	Curso escolar 2018–2019 Objetivo	Curso Escolar 2019–2020 Objetivo	Curso Escolar 2020–2021 Objetivo	Notas <i>Disminución de brecha medida en seis años (hasta 2020-21)</i>
(3b) Tasas de graduación	Tasa de graduación por cohorte en cuatro años - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	65%	67%	68%	70%	
	Tasa de graduación por cohorte en cuatro años - Global (Aumento)	70%	72%	74%	75%	
	Tasa de graduación por cohorte en cinco años - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	60%	77%	80%	83%	
	Tasa de graduación por cohorte en cinco años - Global (Aumento)	65%	74%	77%	81%	
(4) Logro estudiantil en el Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts; (5) Progreso en áreas académicas de rendimiento inferior; (6) Progreso entre subgrupos de estudiantes, incluyendo estudiantes con desventajas económicas, según la definición del Capítulo 70, estudiantes que aprenden el idioma inglés (EL) y estudiantes con discapacidades; (7) Disminución de	Porcentaje de expectativas de superación / superación en ELA MCAS Global (Aumento)	16%	27%	39%	50%	Refleja resultados Next-Gen MCAS solo para grados 3-8
	Porcentaje de expectativas de superación / superación en Math MCAS Global (Aumento)	10%	23%	37%	50%	Refleja resultados Next-Gen MCAS solo para grados 3-8
	Índice de rendimiento (CPI, por sus siglas en inglés) en ELA - Global (Aumento)	92.3	92.9	93.6	94.2	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
	CPI en ELA - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	90.1	90.9	91.8	92.6	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
	CPI ELA - ELL (Aumento)	82.5	84	85.4	86.9	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado

**brechas de logro
estudiantil en distintos
grupos de estudiantes**

CPI ELA - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	75.4	77.5	79.5	81.6	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
CPI en Matemáticas - Global (Aumento)	74.2	76.4	78.5	80.7	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
CPI en Matemáticas - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	69.5	72	74.6	77.1	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
CPI en Matemáticas - ELL (Aumento)	57.5	61	64.6	68.1	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
CPI en Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	48.3	52.6	56.9	61.2	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
CPI en Ciencias - Global (Aumento)	53.5	57.4	61.3	65.1	Todos grados
CPI en Ciencias - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	49.4	53.6	57.8	62.1	Todos grados
Porcentaje de Advertencia/Reprobado (W/F) en ELA MCAS - Global (Disminución)	8%	7%	7%	6%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en ELA - Estudiantes con altas necesidades (Disminución)	10%	9%	8%	8%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en ELA - ELL (Disminución)	18%	17%	15%	14%	Refleja resultados preexistentes de

					MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en ELA - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	33%	30%	28%	25%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en Matemáticas - Global (Disminución)	23%	21%	19%	17%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en Matemáticas - Estudiantes con altas necesidades (Disminución)	29%	27%	24%	22%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en Matemáticas - ELL (Disminución)	44%	40%	37%	33%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Disminución)	67%	61%	56%	50%	Refleja resultados preexistentes de MCAS solo para 10º grado
Porcentaje de W/F en MCAS en Ciencias -Global (Disminución)	41%	38%	34%	31%	Todos grados
Porcentaje de W/F en Ciencias MCAS - Estudiantes con altas necesidades (Disminución)	47%	43%	39%	35%	Todos grados

Apéndice B: Metas anuales medibles						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Curso escolar 2017–2018 de partida	Curso escolar 2018–2019 Objetivo	Curso Escolar 2019–2020 Objetivo	Curso Escolar 2020–2021 Objetivo	Notas <i>Disminución de brecha medida en seis años (hasta 2020-21)</i>
(8) Adquisición y dominio de las habilidades del siglo XXI en los estudiantes	Porcentaje de estudiantes graduados de secundaria que cumplen con los requerimientos de MassCore (Aumento)	46%	50%	53%	56%	
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas para después de clase, etc.) en los grados 6-8****	70%	72%	63%	75%	
	Porcentaje de estudiantes que participan en programas de ciencias de computación (cursos, talleres, programas para después de clase, etc.) en los grados 9-12****	32%	35%	37%	40%	
(9) Desarrollo de la preparación universitaria, incluyendo en los niveles de primaria y escuela intermedia	Porcentaje de estudiantes de escuela secundaria que tienen al menos una experiencia de preuniversitario en la secundaria (incluye pasar curso de AP o inscripción doble) y/o han completado una experiencia práctica fuera del aula de al menos 40 horas (Aumento)	17%	19%	22%	25%	
	Cantidad de estudiantes (grados 10º y 11º) en el examen PSAT	147	200	250	300	
	Porcentaje de estudiantes que han alcanzado el puntaje de referencia en evaluaciones PSAT (Aumento)	31%	34%	37%	40%	
	Porcentaje de estudiantes de escuela intermedia en buen camino	47%	51%	55%	60%	Se define como tener una calificación de C o mejor en matemáticas y ELA y una tasa de asistencia de más de 92%.
	Porcentaje de estudiantes de primer año en buen camino	62%	66%	70%	75%	Se define como pasar las clases principales

Apéndice B: Metas anuales medibles						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Curso escolar 2017–2018 de partida	Curso escolar 2018–2019 Objetivo	Curso Escolar 2019–2020 Objetivo	Curso Escolar 2020–2021 Objetivo	Notas <i>Disminución de brecha medida en seis años (hasta 2020-21)</i>
(10) Participación de los padres y la familia	Porcentaje de familias que responden favorablemente a "¿Con qué frecuencia ofrece esta escuela programación y oportunidades para que su familia aprenda cómo apoyar el aprendizaje de su hijo(a) en su hogar?"	46%	49%	52%	55%	Favorable incluye mensual o más
	Porcentaje de familias que responden favorablemente a "¿Con qué frecuencia se reúne o comunica por email o teléfono con los maestros de su estudiante respecto a este?"	N/A - nueva medida	40%	45%	50%	Favorable incluye mensual o más
	Porcentaje de familias que responden favorablemente a "¿Se siente acogido/a en la escuela de su hijo/a?"	86%	87%	88%	89%	Favorable incluye frecuentemente o casi siempre
(11) Construcción de una cultura de éxito académico entre los estudiantes	Porcentaje de estudiantes que responden favorablemente a "¿Con qué frecuencia tus maestros te piden explicar tus respuestas?"	61%	64%	67%	70%	Favorable incluye frecuentemente o casi siempre
	Porcentaje de estudiantes que responden favorablemente a "¿Te sientes seguro/a en los pasillos, el comedor y los baños de tu escuela?"	59%	65%	70%	75%	Favorable incluye frecuentemente o casi siempre
	Porcentaje de estudiantes que responden favorablemente a "¿Se respeta tu cultura e idioma nativo en tu escuela?"	70%	73%	76%	79%	Favorable incluye frecuentemente o casi siempre

Apéndice B: Metas anuales medibles						
Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	Curso escolar 2017–2018 de partida	Curso escolar 2018–2019 Objetivo	Curso Escolar 2019–2020 Objetivo	Curso Escolar 2020–2021 Objetivo	Notas <i>Disminución de brecha medida en seis años (hasta 2020-21)</i>
(12) Construcción de una cultura de apoyo a los estudiantes y éxito entre los docentes y el personal de la escuela	Porcentaje de maestros que responden favorablemente a "¿En su escuela, cuán útiles son las oportunidades de desarrollo profesional disponibles?"	33%	37%	41%	45%	Favorable incluye muy o extremadamente útiles
	Porcentaje de maestros que responden favorablemente a "En general, ¿cuán positivo es el ambiente de trabajo en su escuela?"	36%	39%	42%	45%	Favorable incluye muy o extremadamente positivo
	Porcentaje de personal no docente que responde favorablemente a "En general, ¿cuán positivo es el ambiente de trabajo en su escuela?"	51%	53%	55%	57%	Favorable incluye muy o extremadamente positivo
	Porcentaje de maestros certificados con una calificación de rendimiento suficiente o superior que se mantiene	88%	89%	90%	91%	
(13) Desarrollo de evaluaciones mentalmente adecuadas para los niños desde prekinder hasta el 3er grado	Porcentaje de estudiantes de prekinder que obtienen una calificación escalonada de 521 para el fin del curso del año de Pre-K.	58%	60%	62%	65%	
	Porcentaje de estudiantes de kindergarten que alcanzan el nivel de Posible Lector (calificación escalonada de 775-900) en la prueba de lectoescritura temprana EOY STAR	40%	43%	46%	50%	
	Porcentaje de estudiantes de 1 ^{er} grado que alcanza el nivel de Posible Lector (calificación escalonada de 775-900) en la prueba de lectoescritura temprana EOY STAR	47%	51%	55%	60%	

Porcentaje de estudiantes de 2 ^{do} grado con un rendimiento que corresponde o supera el punto de referencia EOY en la prueba de Lectura STAR.	16%	20%	24%	28%	
Porcentaje de estudiantes de 2 ^{do} grado con un rendimiento que corresponde o supera el punto de referencia EOY en la prueba de Matemáticas STAR.	12%	15%	18%	21%	

* Tasa de retiro = Número total de retiro de estudiantes de interacciones que no son de rutina entre enfermeros y estudiantes, dividido por el número de interacciones que no son de rutina

** Incidentes interpersonales incluyen el número de ofensas por ataque físico, peleas físicas, acoso sexual y asalto sexual (incluyendo violación).

*** Para esta medida, los programas de ciencias de computación deben tener una duración de al menos un semestre académico.

Apéndice C: Presupuesto del Distrito

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

Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto Año Fiscal 2019 31 de agosto de 2018	AF 2019
INGRESOS	
Capítulo 70 Ayuda Estatal	71,590,427
Contribuciones Locales Obligatorias de Holyoke	10,886,435
Gastos Obligatorios Escolares en Neto	82,476,862
Administración de la Ciudad NSS (Administración y Parques)	(148,400)
Matrícula Charter/Otros Ingresos	1,927,950
Otros ingresos	0
Gastos Escolares Ajustados en Neto	84,256,412
Transporte (Incluyendo Xng Guards/Mon)	7,880,404
Arrendamientos sin derecho a NSS	190,000
Medicaid	100,000
Total del Presupuesto de Fondos Generales	92,426,816
Financiación suplementaria	2,988,493
INGRESOS TOTALES DE OPERACIÓN	95,415,309
GASTOS	
Salarios	46,275,120
Útiles y Servicios	7,074,288
Total de Gastos Discrecionales	53,349,408
Seguro de salud	10,216,329
Jubilación / Desempleo	2,070,274
Otros beneficios	511,000
NUEVO Desempleo	750,000
Servicios públicos	2,353,373
Matrículas fuera del distrito	2,979,401
Matrículas Charter/Elección de escuela	15,122,518
Total de Gastos No Discrecionales *	34,002,895
Financiación única en vencimiento	0
Transporte, Educación para adultos, Arrendamientos (no de NSS)	8,063,006
Subtotal de Gastos Operativos del Presupuesto	95,415,309
TOTAL DE GASTOS PROYECTADOS	95,415,309

Escuelas Públicas de Holyoke – Resumen del Presupuesto Año Fiscal 2019 Derechos a prestaciones y subvenciones para el AF19 aprobados al 31 de agosto de 2018	Estimado A 2019
SUBVENCIONES FEDERALES	
Título I	5,064,186
Título I - Apoyo Escolar	1,250,000
IDEA - Derecho a prestación de Educación Especial	1,867,578
SPED/Mejorada para el siglo XXI	35,126
Mejora del Programa SPED	32,535
Título II A - Mejorar la igualdad entre educadores	485,000
Título III - Adquisición del idioma inglés	175,000
Apoyo de verano LEP	4,400
Perkins	165,000
Subvención de rediseño escolar (SRG)	500,000
Ampliación del desayuno	10,000
E.C.: Mejora del Programa SPED	60,000
McKinney Homeless	40,000
Centros Comunitarios de Aprendizaje Siglo XXI	830,000
Otras subvenciones federales	1,500,000
TOTAL DE SUBVENCIONES FEDERALES	12,018,825
SUBVENCIONES DEL ESTADO	
Centro de Aprendizaje Educación para Adultos	400,000
Apoyo académico durante el verano	35,000
Apoyo dirigido durante el verano	15,000
Programas después de clases	20,000
Apoyo para distritos con rendimiento inferior/intervención	295,000
Tasa de graduación IMP	6,000
Otras subvenciones estatales	845,000
TOTAL DE SUBVENCIONES ESTATALES	1,616,000
SUBVENCIONES PRIVADAS	450,000
FONDOS DE ROTACIÓN	
Programa de servicio de comida (Cap. 548 Ley 1948)	4,600,000
Interruptor de Circuito (Cap. 139, Leyes 2006)	1,200,000
Matrícula (Cap. 71, Sección 71F)	735,000
Deportes	35,000
Acceso Peg	110,000
Matrícula Sped/Escuela de verano	50,000
Obras y productos	9,000
Alquileres	40,000
Restitución de daños por robo	1,500
Dávivas y Contribuciones a las Escuelas	30,000
Otros Fondos Rotatorios	

TOTAL DE FONDOS ROTATORIOS	6,810,500
TOTAL DE SUBVENCIONES E INGRESOS ESPECIALES*	20,895,325

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

Nota: Las Escuelas Públicas Holyoke también reciben una Subvención de Expansión para Preescolar de \$1,360,696 del Departamento de Educación y Atención Temprana; la mayor parte de la subvención pasa a través de los socios comunitarios que ofrecen clases de expansión de preescolar para los estudiantes que no están inscritos en las Escuelas Públicas de Holyoke.