

Plan de reestructuración renovado de las Escuelas Públicas de Lawrence

8 de diciembre de 2021

8 de diciembre de 2021

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

Estamos muy contentos de compartir el progreso que las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS) han logrado desde el lanzamiento del plan de cambio del distrito hace 9 años. En los últimos años, la comunidad de Lawrence ha resistido muchas adversidades, desde las explosiones de gas en 2018 hasta el impacto de la pandemia de COVID-19. No obstante, la comunidad está saliendo de estos retos más fuerte, más unida y más comprometida con el bienestar académico y social de sus estudiantes. Hoy, Lawrence sigue siendo rica en diversidad, historia y resiliencia.

Uno de los aspectos fundamentales del plan original era la convicción de que todos los estudiantes de Lawrence se merecen la educación de la más alta calidad. Seguimos confiando en que las estrategias esbozadas en este plan supondrán logros y beneficios significativos para esta comunidad. En todo el distrito, el espíritu de optimismo y colaboración que suscitó los esfuerzos originales de reestructuración siguen siendo constantes. Lawrence sigue ejemplificando el modelo de distrito denominado "arquitectura abierta", que permite a los directores, maestros y familias crear programas escolares adaptados a las necesidades de sus estudiantes, y la Alianza de Lawrence para la Educación (LAE) ha aportado un sólido enfoque en la participación de la comunidad y la gobernanza constante.

Junto a esta carta se incluye el plan de reestructuración renovado para la recuperación de LPS, siguiendo enfocándonos en los Cuatro pilares que fueron establecidos en el plan original:

- I. **Altas expectativas:** Crear planes de estudio y evaluaciones rigurosos y orientados a los estándares
- II. **Oportunidades de enriquecimiento de alta calidad:** Crear oportunidades para que los estudiantes participen en actividades como teatro musical, step y deportes
- III. **Mentalidad:** Inculcar a nuestros estudiantes la importancia del trabajo duro y la mentalidad de superación
- IV. **Pensamiento crítico:** Garantizar que las destrezas de pensamiento de orden superior estén integradas en las clases

Hemos incluido actualizaciones que describen las áreas en las que LPS ha logrado avances hasta el momento y ofrecemos detalles sobre la implementación del plan de reestructuración en adelante. Las actualizaciones aparecen en negrita en todo el plan. Reiteramos que este plan servirá como mapa en los años venideros y seguiremos necesitando su apoyo para implementarlo con éxito.

Nuestra misión es tan urgente como lo era cuando comenzó la intervención. En cambio, trabajando juntos, estamos en una posición más potente que nunca para llevarlo a cabo.

Atentamente,

Ventura Rodríguez, EdLD
Presidente
Alianza de Lawrence para la Educación

Jeffrey C. Riley
Comisionado
Educación Primaria y Secundaria

Resumen ejecutivo

En noviembre de 2011, la Junta de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts votó para designar a las Escuelas Públicas de Lawrence (LPS) en estado de rendimiento inferior crónico, colocando al distrito en administración judicial estatal y creando una oportunidad sin precedentes para que el distrito se embarque en un esfuerzo de cambio efectivo y dramático. El comisionado Mitchell Chester recomendó la administración judicial "porque esta vía ofrece la mayor oportunidad de transformar el distrito de uno de los de más bajo rendimiento del estado a uno en el que los estudiantes experimenten habitualmente unos resultados educativos satisfactorios." El comisionado Chester declaró además: "Podríamos abordar la administración judicial con el objetivo de estabilizar el distrito y asegurar la transición más rápida de vuelta al control de la comunidad, independientemente de la calidad y la eficacia del programa educativo que dejemos atrás". No me inclino a recomendar la administración judicial porque sea conveniente. Espero que una escolarización excelente para los estudiantes de Lawrence se realice solo a través de una reforma sustancial del distrito que requerirá un tiempo y un esfuerzo considerables."

El 12 de enero de 2012, el comisionado Chester nombró a Jeffrey C. Riley como Receptor de LPS. En mayo de 2012, tras consultar con las partes interesadas locales, el comisionado Chester y el Receptor Riley presentaron un plan de reestructuración con una visión clara para transformar el distrito escolar. En la primavera de 2015, el plan de reestructuración se renovó por un período adicional de tres años. En el invierno de 2018, el Sr. Riley anunció su intención de dejar el cargo de Receptor. El 5 de abril de 2018, el Sr. Riley asumió el cargo de próximo comisionado de educación primaria y secundaria. El 20 de abril de 2018, la Alianza de Lawrence para la Educación (LAE), una junta de 7 miembros, se convirtió en Receptora de LPS. El 21 de mayo de 2018, después de un amplio compromiso con la comunidad de Lawrence y con la aprobación del comisionado Riley, la LAE nombró a Cynthia Paris como superintendente del distrito, a partir del 1 de julio de 2018.

El 28 de mayo de 2018, al expirar la renovación del plan de reestructuración, el comisionado Riley determinó que las Escuelas Públicas de Lawrence no habían mejorado lo suficiente como para ser retiradas del estatus de rendimiento inferior crónico. De acuerdo con la norma 603 CMR 2.06 (7)(b), el plan de reestructuración renovado del distrito permaneció en vigor hasta que se completó el proceso estatutario para desarrollar cualquier plan de reestructuración nuevo, modificado o renovado. Debido a las explosiones de gas en 2018 y a la pandemia de COVID-19, el proceso para desarrollar un plan de reestructuración renovado se pospuso hasta ahora.

Seguimos comprometidos con las estrategias esenciales establecidas en el Plan de reestructuración de 2012 y renovadas en el Plan de reestructuración de 2015, que aprovechó las fortalezas de los muchos educadores con talento del distrito, capacitándolos para implementar planes a nivel escolar para fortalecer el rendimiento de los estudiantes. En esta renovación del plan, hemos ajustado el contenido del plan de cambios favorables para reflejar los progresos realizados hasta la fecha en Lawrence y las áreas en las que el distrito puede afinar o profundizar su enfoque bajo un plan renovado. El plan refleja los comentarios de la comunidad de Lawrence solicitados por LAE y, en particular, por el subcomité del plan de transformación de LAE.

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

- *Proporcionar excelentes escuelas para todos los estudiantes de LPS*
- *Combinar los numerosos activos de Lawrence con los mejores activos de la Mancomunidad*
- *Potenciar a los maestros, a los directores, a los padres y a la comunidad para impulsar y dirigir las mejoras*
- *Utilizar los recursos de forma inteligente para obtener el mayor rendimiento de la inversión*
- *Implementar soluciones con un sentido de urgencia*
- *Centrarse en los resultados*

LPS ha avanzado notablemente para convertirse en un sistema de escuelas empoderadas y de alto rendimiento, compuesto tanto por escuelas tradicionales como por escuelas dirigidas por organizaciones asociadas de probada eficacia. Se han desarrollado nuevos sistemas de distrito que apoyan las iniciativas de mejora de las escuelas, potencian el liderazgo de los maestros y administradores y garantizan la responsabilización por los resultados. En definitiva, estos sistemas han cuajado en un modelo operativo de distrito llamado "arquitectura abierta". La arquitectura abierta permite a los equipos escolares individuales diseñar sus propios modelos de escuela con una importante autonomía, al tiempo que reciben orientación y apoyo de la oficina central y de las organizaciones asociadas externas. Además, todas las escuelas del distrito existen en igualdad de condiciones como escuelas de barrio con empleados sindicados y siguen un conjunto común de políticas de base del distrito. En los próximos años, la implementación del marco de autonomía ganada (del que se habla con más detalle en este plan), ejemplificará aún más el modelo de arquitectura abierta.

Para acompañar esta visión, el distrito estableció objetivos ambiciosos de mejora en las áreas de crecimiento académico de los estudiantes, competencia en las materias básicas y graduación en la escuela secundaria, entre otras. En los últimos seis años, el distrito ha avanzado considerablemente en muchas de las metas implementadas en el plan de 2015. En concreto, el distrito ha conseguido los siguientes logros académicos:

- El grupo de estudiantes con menor rendimiento logró un mayor progreso hacia los objetivos de mejora que el conjunto de estudiantes en 13 escuelas en 2019¹, frente a 10 escuelas en 2018.
- El porcentaje de estudiantes de inglés (EL) que cumplieron con su objetivo de dominio del inglés, medido por ACCESS, aumentó significativamente tanto en el nivel de la escuela primaria/intermedia (pasó del 41.8% en 2018 al 45.8% en 2019) como en el nivel de la escuela secundaria (del 36.1% en 2018 al 39.5% en 2019).
- El porcentaje de estudiantes de secundaria que completan cursos avanzados aumentó del 62.5% en 2018 al 64% en 2019.
- El porcentaje de estudiantes de tercer grado que cumplen o superan las expectativas en la prueba MCAS ELA de próxima generación aumentó del 26% en 2017 al 35% en 2019.
- Aumento de los apoyos al aprendizaje socio-emocional de los estudiantes mediante la aplicación de prácticas de Justicia Restaurativa y la incorporación de personal de apoyo y formación para los educadores en el apoyo a la autorregulación y las habilidades sociales.
- Se ha profundizado y ampliado el compromiso con las familias mediante el desarrollo del Instituto de la Familia de Lawrence para el Éxito de los Estudiantes, el Consejo de Tu Voz y el Consejo y la Beca de Participación Familiar.
- Se lanzó un programa de Early College en la Escuela Secundaria de Lawrence con la participación de 122 estudiantes de último año. En su primer año (2018-2019), 10 estudiantes recibieron becas completas para el Merrimack College, 25 terminarán su título de asociado a través del Northern Essex Community College sin pagar la matrícula, y el 100% se graduó de la escuela secundaria y se inscribió en la universidad.

El distrito superará la administración judicial una vez que los beneficios sean suficientes y se hayan institucionalizado las políticas, las prácticas y las estructuras para garantizar resultados sostenibles. Según los datos de los últimos 6 años, el distrito está mejorando, pero aún no ha crecido lo suficiente como para garantizar un cambio sostenible. Aunque la mayoría de los indicadores básicos han mejorado, el distrito no ha mejorado lo suficiente sus índices de competencia en el MCAS o de graduación como para justificar una salida de la intervención. Además, dadas las importantes dificultades externas a las que se ha enfrentado el distrito en los últimos tres años (por ejemplo, las explosiones de gas en 2018 y la pandemia de COVID-19), el distrito y, en particular, sus estudiantes, se beneficiarán de la estabilidad en el liderazgo y la gobernanza que proporciona la administración judicial. En su labor de receptor, la LAE apoyará y hará responsable al distrito de la aplicación de sus estrategias del Plan de reestructuración y de

¹ Debido a la pandemia de COVID-19, los datos de rendición de cuentas no estaban disponibles en 2020; en todo el informe se utiliza 2019 para los últimos indicadores de rendición de cuentas

las iniciativas nombradas, así como del cumplimiento de los puntos de referencia a corto plazo y de los objetivos anuales medibles especificados en este plan.

El receptor se reunirá con el alcalde de Lawrence y otros funcionarios de la ciudad periódicamente para revisar el rendimiento del distrito. En el año escolar 2023-2024, el comisionado y el receptor se reunirán con funcionarios de la ciudad para discutir los caminos potenciales para salir de la administración judicial al expirar el plan renovado. Este debate incluirá estrategias y opciones para garantizar que los nuevos programas y políticas aplicados como parte de la reestructuración del distrito se conserven plenamente después de la administración judicial. El cese administración judicial seguirá estando condicionado al cumplimiento de los requisitos del estatuto y los reglamentos de la administración judicial, incluido el hecho de que el distrito haya logrado un progreso académico suficiente y que se haya institucionalizado un cambio positivo que garantice un crecimiento y unos resultados sostenibles.

Para alcanzar su visión y sus objetivos, LPS seguirá avanzando en la aplicación de cuatro estrategias principales:

- Estrategia 1: Tiempo ampliado, uso estratégico de los datos y altas expectativas de rendimiento académico
- Estrategia 2: Reclutamiento, retención y cultivo de grandes personas y socios probados
- Estrategia 3: Refuerzo del apoyo y el compromiso de los estudiantes más allá de lo académico
- Estrategia 4: Mayor autonomía escolar junto con la responsabilidad de mejorar el éxito académico de los estudiantes

Además, un principio clave del Plan de reestructuración de 2015 fue el compromiso con el uso eficaz de los recursos, dada la condición del distrito de alta necesidad y baja riqueza. *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.*

Conforme hemos implementado el Plan de reestructuración de 2015, hemos ido controlando nuestros resultados y aprendiendo de nuestras experiencias. Aunque hayamos introducido modificaciones a lo largo del camino, cuando fue oportuno, estos cambios siguen siendo coherentes con las prioridades, las estrategias y los objetivos expuestos en el Plan de reestructuración de 2015.

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

Resumen de las principales temáticas y objetivos estratégicos

El Plan de Reestructuración renovado sigue desarrollando la coherencia dentro de y entre las escuelas para que juntos, maestros y administradores establezcan una nueva comprensión de referencia respecto a las propuestas instructivas de alta calidad y de las expectativas curriculares. La información actualizada de este plan indica las áreas en las que LPS ha progresado hasta la fecha e incluye nuevas actividades para continuar una trayectoria de mejora.

Para el texto original que resume los principales hallazgos y desafíos sistémicos que llevaron al distrito a entrar en administración judicial, por favor, vea el plan de reestructuración del 30 de mayo de 2012 en las páginas 4-6: <https://www.doe.mass.edu/level5/districts/level-5-lawrence-plan-2012.pdf>.

Temas principales

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

- **Proporcionar excelentes escuelas para los estudiantes de LPS:** Centrarse en las escuelas como unidad de cambio con el objetivo de construir un sistema de escuelas de barrio muy autónomas y de alto rendimiento con el apoyo esencial del distrito.
- **Combinar los numerosos activos de Lawrence con los mejores activos de la Mancomunidad:** Aprovechar la excelencia en Lawrence y añadir personas y socios destacados de todo Massachusetts.
- **Potenciar a los maestros, los directores, los padres y la comunidad:** Permitir que los educadores, los padres y los miembros de la comunidad impulsen y lideren la mejora a nivel escolar.
- **Utilizar los recursos con prudencia:** Examinar las inversiones actuales para garantizar el mayor rendimiento.
- **Implementar soluciones con un sentido de urgencia:** Comenzar inmediatamente y moverse con rapidez.
- **Centrarse en los resultados:** Centrarse en los resultados más que en los procesos y modificar el plan en función de los resultados.

Visión

En última instancia, la visión de LPS es proporcionar a todos los estudiantes una educación rica y de alta calidad que cierre la brecha de oportunidades entre nuestros estudiantes y sus compañeros en toda la Mancomunidad.

Desde el nombramiento de LAE y de la superintendente Paris, éste ha profundizado en la visión original de mejora de los resultados de los estudiantes mediante la implementación de los siguientes componentes para transformar el sistema escolar, que seguirán siendo un foco de atención durante los próximos tres años:

- **Logro estudiantil:** Proporcionar planes de estudio e instrucción equitativos y alineados con los estándares para todos nuestros estudiantes.
- **Servicios de apoyo:** Ampliar un continuo de apoyo académico, socio-emocional y de salud mental, especialmente para los estudiantes en riesgo.
- **Compromiso:** Aumentar el compromiso de las familias y los estudiantes para crear asociaciones al servicio del éxito de los estudiantes en las áreas de asistencia, académicas y de desarrollo integral.

Para garantizar que todos los estudiantes reciban una experiencia educativa de alta calidad y centrada en el siglo XXI, nuestro compromiso de proporcionar planes de estudio e instrucción equitativos y alineados con los estándares a todos los estudiantes sigue siendo un principio básico de la visión de LPS. Aunque nuestro compromiso con el alto rendimiento de todos los estudiantes ha sido siempre un objetivo, hemos seguido perfeccionando nuestra visión para centrarnos específicamente en dos de nuestros mayores grupos de estudiantes: los estudiantes con discapacidades (SWD) y los estudiantes aprendices de inglés (EL).

En los últimos años, LPS ha puesto en marcha muchas iniciativas relacionadas específicamente con los servicios de apoyo a los estudiantes y la ampliación de los apoyos académicos socio-emocionales y de salud mental, en particular para los estudiantes en riesgo. Las iniciativas alineadas incluyen el rediseño de la Oficina de servicios de apoyo al estudiante, la adición de varios puestos de servicios de apoyo a los estudiantes y la implementación en todo el distrito de las prácticas de justicia restaurativa. LPS tiene previsto ampliar muchas de estas iniciativas en los próximos tres años.

El aumento de la participación de las familias y los estudiantes para crear asociaciones al servicio del éxito de los estudiantes en las áreas de asistencia, académicas y de desarrollo integral es un componente

que se basa en el compromiso original de reestructuración de capacitar a nuestra comunidad. Este credo ha sido el motor de muchas iniciativas, como el lanzamiento del Instituto de la Familia de Lawrence para el Éxito de los Estudiantes (LFISS), el desarrollo de un Gabinete Estudiantil del Superintendente, el rediseño del Consejo del Presidente y la creación del Consejo de la Asociación de Participación Familiar. A lo largo de este plan de reestructuración renovado se pueden encontrar más detalles sobre todos los componentes de esta visión.

Metas

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

- Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022 y 2023 para reducir la tasa de abandono anual de los estudiantes del 9° al 12° grado.
- Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022 y 2023 para aumentar el porcentaje de estudiantes matriculados en los 11 y 12 grados que completan al menos un curso avanzado.
- Cumplir con el objetivo anual de rendición de cuentas del estado de obtener un PEC medio de al menos 50 en matemáticas y ELA.
- Para 2023, el número de escuelas con una clasificación de rendición de cuentas de requerir asistencia o intervención disminuirá de 9 en 2019 a 5 en 2023.

Estrategias prioritarias

Un principio clave de los planes de reestructuración de 2012 y 2015 fue el compromiso con el uso eficaz de los recursos, dada la condición del distrito de alta necesidad y baja riqueza. LPS se ha comprometido a hacer un uso eficaz de los recursos reduciendo los gastos que no demuestren una relación con el aprendizaje sólido de los estudiantes, asegurándose de que la inversión en salarios y beneficios de los empleados se traduzca en un aumento del aprendizaje de los estudiantes, y proporcionando tiempo suficiente para la instrucción de los estudiantes y el desarrollo del personal. LPS ha adoptado el principio del uso eficaz de los recursos, permitiendo al mismo tiempo enfoques diferenciados para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes. Para ello, el distrito maximizó la financiación a nivel escolar reduciendo el personal y el presupuesto de la oficina central, proporcionó a todas las escuelas una aportación significativa sobre sus presupuestos y adoptó un modelo transparente de financiación por alumno para las escuelas. *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.*

Para lograr su visión y sus objetivos, el distrito ha seguido aplicando cuatro estrategias principales que se ajustan a las recomendaciones del Grupo Local de Partes Interesadas que se presentaron en la primavera de 2012. Tres de estas estrategias se centraron en acciones a nivel de la escuela, mientras que una estrategia se centró en las acciones del distrito que apoyan la mejora de la escuela.

- **Estrategia 1: Tiempo, datos y expectativas (Recursos de las escuelas)**
El distrito ha tenido muchos logros importantes en relación con la estrategia de Tiempo, datos y expectativas. En 2019, el distrito implementó requisitos actualizados de tiempo de aprendizaje para los estudiantes de todo el distrito. Los nuevos requisitos dieron lugar a un aumento de las horas de trabajo de los estudiantes de preescolar, de Kinder y de los grados 1o a 8o en muchas escuelas. Los requisitos actualizados siguen cumpliendo el mínimo de 1,330 horas señalado en el Apéndice A y garantizan la equidad en la experiencia educativa en todo el distrito. Durante los próximos tres años, el distrito utilizará tiempo adicional de aprendizaje en la escuela para apoyar el crecimiento académico a lo largo del año. Los estudiantes seguirán teniendo acceso al aprendizaje durante las vacaciones escolares con las Academias de Aceleración así como un robusto programa de aprendizaje de verano que apoyan al menos al 30% de todos los estudiantes de LPS.

El distrito se ha comprometido a una asociación de 3 años con la Asociación de Evaluación del Noroeste (NWEA) como socio principal para una evaluación de crecimiento basada en las habilidades que está alineada con los marcos curriculares de Massachusetts. En otoño de 2020, todas las escuelas participaron en consultas de aprendizaje profesional específicas para cada escuela, en la administración de pruebas y en la formación sobre el uso de datos. También se impartió formación sobre los datos e informes de la NWEA a los maestros de inglés como segunda lengua, a los maestros de educación especial, a los facilitadores del equipo de educación especial (ETF) y a los psicólogos escolares. La asociación con NWEA continuará durante los próximos tres años con consultas específicas para las escuelas y formación sobre el uso de datos e informes en todo el distrito.

El distrito ha seguido desarrollando nuestra asociación con el programa Data Wise de la Escuela de Educación de Harvard. El proyecto Data Wise apoya a los educadores en la utilización de la investigación de datos en colaboración para impulsar la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje de todos los estudiantes. Ocho escuelas han completado el Instituto de Liderazgo Data Wise, y otras cinco completaron la formación en junio de 2021. Siete escuelas completaron el programa Data Wise in Action en junio de 2021. Dos administradores obtuvieron su certificación de Data Wise Coach en junio de 2021.

La adopción del Marco de autonomía ganada en 2020 significó un compromiso del distrito para definir una visión de las escuelas de alta calidad y las altas expectativas que el distrito tiene para el rendimiento integral de sus escuelas. En los próximos años, el Marco codificará las altas expectativas que el distrito tiene de sus escuelas y cómo éstas pueden ganar autonomía en función de sus calificaciones en el Marco. Las calificaciones de las escuelas en el Marco también servirán de guía para las áreas de desafío y permitirán al distrito adaptar su apoyo a las escuelas.

LPS está comprometida con las altas expectativas de los estudiantes mediante el uso de planes de estudio rigurosos y alineados con los estándares. Aunque cada escuela de Lawrence tiene autonomía para establecer su propio programa académico, toda la comunidad de LPS comparte una visión común de enseñanza y aprendizaje excelentes. LPS ha demostrado un fuerte compromiso en esta área a través de una dedicación a nivel del distrito con las experiencias de aprendizaje profesional de inmersión y los planes para ampliar las oportunidades de aprendizaje para los educadores para mejorar las prácticas de instrucción equitativa. El distrito reconoce que el desarrollo profesional de alta calidad y los planes de estudio comprobados son palancas fundamentales para cerrar las brechas de rendimiento y mantener a los maestros y estudiantes con altas expectativas de aprendizaje. En los próximos tres años, LPS se compromete a evaluar y promover planes de estudio equitativos y alineados con los estándares en todas las escuelas, manteniendo al mismo tiempo el compromiso con la autonomía a nivel escolar. En concreto, el distrito tiene previsto crear un plan de fomento de la alfabetización en todo el distrito con el objetivo de garantizar unos planes de estudio alineados con los estándares y mejorar la alineación vertical entre los grados. Además, LPS evaluará las opciones curriculares actuales en todo el distrito para el rigor y la alineación de los estándares, y el apoyo a los EL y SWD. El distrito promoverá el uso de un plan de estudios que proporcione una instrucción equitativa, culturalmente sensible y alineada con los estándares para todos los estudiantes.

La iniciativa de los maestros avanzados/expertos sigue siendo un proceso riguroso que reconoce a los maestros ejemplares del distrito y les brinda la oportunidad de compartir su pedagogía con sus colegas a través de un asesoramiento regular por parte de sus compañeros, compartiendo las mejores prácticas y con una tutoría directa. Desde 2016, 131 maestros de Lawrence han recibido la distinción de maestro avanzado y 5 tienen la distinción añadida de maestro experto. Este sistema seguirá siendo fundamental para el crecimiento y la promoción de los maestros.

La LAE está comprometida con la supervisión del distrito a medida que profundiza y amplía su definición de una enseñanza de alta calidad, rigurosa y culturalmente relevante y su capacidad para hacer que todas las escuelas sean responsables de las altas expectativas de adultos y

estudiantes. A tal efecto, la LAE participará en el desarrollo profesional continuo para crecer en su capacidad de hacer que el distrito sea responsable de su misión declarada de proporcionar una educación de alta calidad y equitativa para todos los estudiantes.

- **Estrategia 2: Personas y alianzas (Recursos de las escuelas)**

La segunda estrategia clave del Plan de reestructuración está relacionada con las personas y las alianzas. LPS ha hecho grandes progresos en esta estrategia durante los últimos seis años bajo el anterior plan de reestructuración. LPS está participando en Influence100, una iniciativa dirigida por el DESE que busca aumentar la diversidad de liderazgo en los distritos de Massachusetts y prepara a los candidatos para que lideren la creación de distritos con mayor capacidad de respuesta cultural en toda la Commonwealth. Nuestros tres colaboradores se centran en las estrategias para contratar y retener a maestros diversos, culturalmente receptivos y altamente eficaces.

Uno de los logros más significativos de la estrategia 2 se produjo en el curso académico 2018-19, cuando el distrito puso en marcha la planificación de un importante rediseño de la Oficina de servicios de apoyo al estudiante. El objetivo de este plan era aumentar los apoyos y recursos específicos para los estudiantes y mejorar la comunicación con las escuelas, los educadores y las familias. El rediseño se puso en marcha en 2019-20 y hasta la fecha se ha logrado lo siguiente:

- **Apoyos específicos para estudiantes con discapacidades**
 - Se incorporaron cuatro ZONAS de escuelas de barrio con patrón de canalización para mejorar la continuidad de la programación y la coherencia de la prestación de servicios, cada una de ellas dirigida por uno de los cuatro directores de educación especial cualificados.
 - Se añadieron (8) equivalentes a tiempo completo (ETC) para proporcionar el aumento de la inscripción y los apoyos necesarios para los SWD: (2) Patólogos del Lenguaje del Habla, (1) Terapeuta Ocupacional Registrado, (2) Asistentes de Terapia Ocupacional Certificados, y (2) Intérpretes de Lengua Española Certificados (Certificado de Intérprete Médico de Massachusetts).
 - Se añadieron (2) nuevos Programas de Aprendizaje Independiente (ILP) para estudiantes con autismo como mayores oportunidades de inclusión y apoyo especializado.
 - Se inició un programa piloto de coenseñanza en cuatro escuelas con seis equipos de coenseñanza, facilitados por la experta residente Dra. Marilyn Friend. En estas aulas, dos maestros con licencia completa instruyen tanto a la educación general como a los estudiantes con discapacidades.
 - Se proporcionaron redes de aprendizaje profesional integradas y dirigidas por expertos del programa para educadores especiales (Lindsey Epstein), facilitadores del equipo de evaluación (Dr. Allan Blume), proveedores de servicios relacionados (Pamela Ely, Gray Consulting) y paraprofesionales. Se extendieron estas oportunidades a las familias.
- **Apoyo a la salud y el bienestar**
 - Se añadió un Director de Servicios de Salud a tiempo completo para apoyar las necesidades y servicios de todo el distrito.
 - Contratación y retención de enfermeras registradas cualificadas para cada escuela, y de enfermeras prácticas licenciadas para el apoyo específico de los estudiantes en el aula.
- **Apoyos al aprendizaje socio-emocional**
 - Se añadió un Consejero principal a tiempo completo para apoyar las iniciativas y necesidades de todo el distrito.

- Se facilitó el aprendizaje profesional y las oportunidades de creación de redes para los consejeros del distrito.
- Se desarrollaron y formaron equipos de respuesta a la instrucción e intervención (RTII)
- Se apoyó el aprendizaje profesional de la Justicia Restaurativa en la escuela de nivel I.
- Se lanzó un programa de certificación con información sobre el trauma para 20 consejeros escolares con la Universidad de Lesley; en febrero de 2021 se lanzó una nueva cohorte para 30 maestros.
- Planificación del desarrollo del equipo de apoyo y estabilización (2021-2022).
- Apoyo al desarrollo de la autorregulación y las habilidades sociales con analistas del comportamiento certificados por la Junta (10,0 a 20,0 ETC).

Lawrence lanzó un programa de Early College en Lawrence High School en el curso escolar 2018-2019 en asociación con Northern Essex Community College y Merrimack College a través de las contribuciones de la Fundación de la Familia Smith y el apoyo de Empleos del futuro (JFF). El programa ha permitido a los estudiantes graduarse con créditos universitarios sin pagar la matrícula mientras asisten a la escuela secundaria. En su primer año, 122 estudiantes participaron en el programa y el 100% se graduó de la escuela secundaria y se inscribió en la universidad. 30 estudiantes se graduaron con 20 o más créditos universitarios, 10 recibieron una beca completa para el Merrimack College y 25 terminarán su título de asociado en el Northern Essex Community College sin pagar la matrícula.

LPS continuará apoyando la diversidad, la equidad y la inclusión en todo el distrito y creará un comité conjunto LPS/Sindicato de Maestros de Lawrence sobre Prácticas Escolares Antirracistas para aumentar el conocimiento, las habilidades y la capacidad del personal para que todos los estudiantes pertenezcan y se vean reflejados en las prácticas de enseñanza y aprendizaje en todo el distrito.

El distrito también está en proceso de diseñar a medida una vía para que los paraprofesionales, con el Regis College, se conviertan en maestros certificados. La matriculación de nuestra primera cohorte está prevista para el curso escolar 2021-2022.

LPS cree que la capacidad de los estudiantes para aprender bien depende no solo de la instrucción, sino también de factores como el clima escolar, el sentido de pertenencia con los compañeros, las relaciones positivas con los educadores y la retroalimentación que reciben. LPS se ha comprometido a ampliar los programas sólidos que se centran en el aprendizaje social y emocional. Para ello, LPS reforzará las asociaciones con Great School Partnership (GSP) y el Center for Restorative Justice (Centro de Justicia Restaurativa) para seguir desarrollando la capacidad del personal de utilizar las relaciones para construir una cultura escolar positiva y las habilidades de aprendizaje socioemocional (SEL) necesarias para la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la toma de decisiones. El distrito también promoverá la adopción e implementación de planes de estudio y prácticas de SEL en todas las escuelas y tratará de aumentar el número de consejeros escolares.

Una prioridad constante para LPS es la capacidad de proporcionar una instrucción equitativa para los SWD y los EL. El distrito se ha comprometido a ampliar su capacidad de proporcionar instrucción inclusiva a través de la enseñanza conjunta con maestros de educación especial y de inglés como segunda lengua durante los próximos tres años con el desarrollo profesional alineado necesario para apoyar la implementación efectiva de este modelo. En el curso escolar 2019-2020, LPS puso a prueba un programa de co-enseñanza de educación especial en cuatro aulas. Este modelo ejemplificó un crecimiento significativo del aprendizaje de los estudiantes entre los SWD en estas aulas. Además, LPS ampliará su Programa de Aprendizaje Independiente para proporcionar a más estudiantes con autismo acceso a las aulas de educación general inclusiva.

Por último, LPS comenzará a poner en práctica sus planes para los equipos de estabilización de asistencia y apoyo a los estudiantes para satisfacer las crecientes necesidades de los estudiantes que enfrentan problemas de regulación emocional y/o de comportamiento. Estos equipos estarán formados por diverso personal de apoyo al estudiante que servirá como recurso para la identificación y el apoyo a los estudiantes que presenten trastornos de conducta.

- **Estrategia 3: Apoyo y participación** (recursos de la escuela)

El distrito ha conseguido logros significativos en lo que respecta al apoyo y el compromiso con nuestra comunidad. LPS inició una asociación con el Centro de Justicia Restaurativa de la Universidad de Suffolk durante el curso escolar 2018-19. El trabajo avanzó desde el piloto de la escuela secundaria a un esfuerzo en todo el distrito durante el curso escolar 2019-20 y 2020-21. Los postulados de las prácticas relacionadas con la Justicia Restaurativa se alinearon además con un rediseño del Código de Conducta del distrito para enfatizar la necesidad de prácticas que favorezcan la reparación de la comunidad por encima de las medidas de carácter punitivo.

Hasta la fecha, educadores de 15 escuelas del distrito, además de muchos miembros del recinto de la escuela secundaria, han completado los seminarios de aprendizaje profesional de nivel I de dos días de duración. Varias escuelas pasarán a la formación de nivel II junto con el asesoramiento escolar. El distrito también ha invertido en recursos que apoyan esta labor, como los manuales de Circle Forward y el plan de estudios Caring School Communities para los grados K-8. Durante los próximos tres años, el distrito planea continuar una asociación con el Centro de Justicia Restaurativa y el GSP para avanzar en los ideales y prácticas de la empatía comunitaria y la restitución. Se ofrecerá formación adicional de nivel II y asesoría in situ a las escuelas en los próximos ciclos.

El distrito también sigue colaborando con GSP para proporcionar niveles introductorios de apoyo para crear una mentalidad y personalizar los enfoques de la justicia restaurativa. El SPG está trabajando activamente con 13 escuelas en diversas etapas de aprendizaje e implementación y también está trabajando con el distrito para generar conocimiento y apoyo entre los grupos interesados, como las familias, los oficiales de seguridad y los servicios de nutrición.

En el recinto de Lawrence High School, el Jefe de Matrícula y Compromiso fue contratado en el curso escolar 2019-20 para apoyar a los estudiantes con exceso de edad y falta de crédito para volver a inscribirse en los programas alternativos de la escuela secundaria en LPS para obtener un diploma de escuela secundaria. El Jefe de Matrícula y Compromiso ha sido clave a la hora de apoyar a los estudiantes del recinto que corren el riesgo de abandonar la escuela debido a la asistencia, proporcionando opciones para recuperar los créditos a través de las Acceleration Academies (Academias de Aceleración) que se celebran en febrero y abril. Además, en agosto de 2020, a los estudiantes de la clase de 2020 se les ofrecieron oportunidades a través de dos sesiones del programa de verano para prepararse para la repetición de las pruebas del MCAS en el otoño de 2020. Por último, este curso escolar se ha implementado un programa sabatino en LHS para apoyar a los estudiantes en riesgo para que obtengan créditos y reciban habilidades específicas necesarias para graduarse con la clase de 2021.

Además, LPS ha conseguido importantes logros relacionados con la participación de familias. LPS lanzó LFISS en 2018. Basado en el modelo del Instituto de Padres para una Educación de Calidad (PIQE), el programa de nueve semanas de duración ha llegado a siete escuelas y ha tenido un impacto en más de 200 familias, que aprenden a desenvolverse en la escuela, a entender el plan de estudios y las normas, y a ser un socio informado en la educación de sus hijos. El distrito está colaborando con los educadores de la primera infancia para aprovechar las lecciones aprendidas de su asociación con Lawrence Learns y el programa LFISS para desarrollar y poner en práctica sus propios talleres de alfabetización familiar en la etapa PK-K. Play to Learn (Jugar para aprender) es una serie de tres talleres de una hora de duración diseñados para apoyar a los

padres como socios educativos y animarles a utilizar el juego productivo para facilitar y apoyar el aprendizaje en casa. Los participantes en Jugar para aprender reciben un kit gratuito de materiales divertidos que son la base de las actividades que los maestros facilitan a los padres durante los talleres. Las actividades demostradas y los juegos realizados durante las sesiones están alineados con las normas del plan de estudios, que también se analizan con las familias. El programa se puso a prueba en la primavera de 2021 en ocho escuelas y se ampliará en los próximos años.

LFISS está diseñado para apoyar a las familias en la navegación de la escuela y LPS utilizará LFISS para apoyar a las familias nuevas en el sistema escolar de Estados Unidos para ayudarles a navegar por las expectativas del distrito y de la escuela para los estudiantes. Además, LPS desarrollará un proceso para evaluar y mejorar la programación para los EL recién llegados, incluidos los estudiantes con educación formal limitada o interrumpida (SLIFE).

LPS también lanzó el Gabinete Estudiantil del Superintendente en 2019, que es representativo de todas las escuelas secundarias superiores, academias y programas. El gabinete representa la voz de los estudiantes en la toma de decisiones y la planificación estratégica. Las decisiones incluyeron la ampliación del uniforme de la escuela secundaria, cambios en la selección del birrete y la toga de graduación, y la mejora de la seguridad y la calidad del aire en los baños. Los estudiantes presentaron una propuesta a LAE para cambiar el nombre del Día de Cristóbal Colón por el de Día de los Pueblos Indígenas, un cambio que fue votado y que ahora está integrado en el calendario del distrito.

En 2019, el Consejo del Presidente se rediseñó para convertirse en un grupo de colaboración, inclusivo y de resolución de problemas dentro del distrito. Conocido ahora como el Consejo Tu Voz, su misión es hacer oír la voz de los estudiantes, los padres y los educadores en el ámbito de la resolución de problemas y ya ha ayudado a abordar el absentismo crónico, a promover la justicia restaurativa y a identificar las mejores prácticas de aprendizaje a distancia enseñanza y aprendizaje.

El Family Engagement Partnership Council (Consejo de Asociación para la Participación Familiar), que se puso en marcha en 2017, es un grupo de colaboración de las partes interesadas centrado en la mejora de las asociaciones entre familias y estudiantes. En 2018-19, el grupo elaboró tres nuevas políticas de compromiso, que fueron aprobadas por LAE en agosto/septiembre de 2019. Estos incluyen Student Voice, Collaborative Decision Making (equipos de liderazgo escolar, tal y como exige la financiación del Título I), y Family Engagement. El grupo sigue desarrollando un conjunto de herramientas electrónicas para apoyar la aplicación de las políticas y también patrocina una Celebración anual de Asociaciones de Estrellas, en la que se destaca a los padres, los estudiantes, los educadores y los socios de la comunidad que van más allá en sus colaboraciones en apoyo del éxito de los estudiantes. Por último, LPS lanzó en 2018 la beca de participación familiar para escuelas. A lo largo de dos años, la beca formó a cohortes de un total de 11 escuelas en estrategias y herramientas para desarrollar la mentalidad, identificar las barreras y desarrollar pasos de acción para ampliar la colaboración con familias. Otras iniciativas incluyen la formación del personal sobre un nuevo marco estatal para la participación de las familias; la ampliación de las asociaciones comunitarias para apoyar el éxito de los estudiantes; y la reanudación de la beca de participación de las familias en las escuelas con el objetivo de organizar una formación intensiva con cinco escuelas más.

- **Estrategia 4: Autonomía y responsabilización** (recursos del distrito)

A partir de enero de 2020, el Receptor y LPS trabajaron con un consultor externo para desarrollar un marco de rendimiento escolar que se utilizará para mostrar una imagen holística de las escuelas e impulsar las decisiones sobre autonomía y apoyo. Como parte de este proceso, el consultor llevó a cabo aproximadamente 50 reuniones con grupos de interesados (entrevistas individuales y grupos de discusión) para asegurarse de que el Marco refleja las opiniones de la comunidad sobre lo que es importante en sus escuelas. Incorporando esta información, el

consultor creó el Marco de Autonomía Ganada. LAE aprobó por unanimidad el Cuadro de Mando y el Manual del Marco de Autonomía Ganada en su reunión mensual del 17 de junio de 2020.

LPS continuó el importante trabajo de la Autonomía Ganada con una segunda fase que comenzó en enero de 2021. Durante esta fase de trabajo, el distrito establecerá objetivos para los indicadores no relacionados con el DESE en el Marco, codificará un menú de autonomías que las escuelas podrán obtener en función de su calificación en el Marco y un sistema correspondiente para aplicar dichas autonomías. En los próximos tres años, este sistema se definirá y aplicará en todo el distrito. El equipo de liderazgo de la Oficina Central de LPS y los jefes de departamento evaluarán y actualizarán continuamente las políticas y los procedimientos con el fin de ejemplificar el modelo de arquitectura abierta y las autonomías escolares.

Después de revisar las recomendaciones de la Asociación de Escuelas y Colegios de Nueva Inglaterra (NEASC) en el otoño de 2019, Lawrence High School (LHS) creó oportunidades para las academias de la escuela secundaria para discutir el plan de estudios con el objetivo de fortalecer la alineación vertical y interrumpir el número de transiciones que los estudiantes experimentan en LHS. Como resultado, LPS desarrolló e implementó un plan para unificar el profesorado en todas las academias y alineó el currículo en los grados 9-12 en Matemáticas, Ciencias, ELA, Historia e Idioma Mundial - Español. En esta fase de rediseño, las clases de asesoramiento/seminario pasaron a llamarse Preparación y Planificación Universitaria y Profesional (CCP) para apoyar a los estudiantes que exploran las opciones universitarias/profesionales, la fijación de objetivos y volver a hacer hincapié en las habilidades SEL. Por último, para garantizar la coherencia en la aplicación de las estrategias de intervención sistemática de varios niveles en las siete academias, LHS cuenta con un equipo de educadores que asisten a la Academia MTSS del DESE.

Como beneficiario de la beca de la Fundación Barr, *Portrait of a High School Graduate Grant*, el distrito rediseñará la Escuela Secundaria Lawrence y sus academias recogiendo la opinión y la visión de todas las partes interesadas, incluyendo el examen de los requisitos de graduación y su alineación con las habilidades, el conocimiento y la experiencia necesarios para que los estudiantes se gradúen listos para la universidad y/o la carrera. Comenzando en enero de 2021, a través de grupos de discusión y encuestas de múltiples partes interesadas, examinaremos de cerca las cuestiones de equidad y acceso para todos los estudiantes para asegurar que los estudiantes estén en el centro de la educación y ampliar nuestra definición colectiva de éxito para los graduados de LHS.

La Oficina de currículo e instrucción de LPS puso a prueba la Calificación basada en estándares en el curso escolar 2018-19 con un pequeño grupo de escuelas. Basándose en esa exitosa experiencia, la Oficina de currículo e instrucción pudo, posteriormente, conseguir que todas las escuelas de K-8 utilizaran la Calificación basada en normas para los boletines de notas a partir del curso escolar 2019-20.

La Oficina de currículo e instrucción de LPS trabajará con las escuelas, los directores y el personal para alinear nuestro currículo con el Marco de Historia y Ciencias Sociales de Massachusetts para los grados de preescolar a 12. La planificación de esta alineación tuvo lugar en el curso escolar 2020-21 con el objetivo de implementarla en el curso escolar 2021-22. Además, el distrito trabajará para evaluar y alinear su oferta curricular con los Marcos Curriculares de Massachusetts para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a un plan de estudios riguroso, de alta calidad y alineado con los estándares.

Desde 2007, Lawrence ha estado trabajando en la sustitución de sus escuelas primarias y secundarias individuales por escuelas primarias y escuelas intermedias (middle schools) que se conocen como Complejos Educativos en el distrito. En la actualidad tenemos cinco escuelas que funcionan bajo este modelo. Este modelo es exitoso porque permite que LPS siga operando bajo los muy exitosos principios de autonomía de la Arquitectura abierta en todas las escuelas, al

mismo tiempo que aprovecha la eficiencia de operar un solo edificio escolar más grande. Entre los beneficios se encuentran la ubicación conjunta de las escuelas, la mejora de los espacios de apoyo a los estudiantes (programa de desayunos, Catie's Closet, participación de los padres, espacios comunitarios, centros dedicados a la ciencia, al inglés como segunda lengua (ESL), a la música y al arte y un centro de medios de comunicación distribuido), entornos de aprendizaje de próxima generación (aprendizaje basado en proyectos y agrupación flexible, normas científicas de próxima generación).

Actualmente hay dos grandes proyectos de construcción en marcha que forman parte del plan de implementación de los Complejos Educativos. El proyecto Leahy School Project Educational Plan combinará la Leahy School (grados 1 a 5), la UP Academy Leonard (grados 6 a 8) y clases adicionales de kindergarten en un complejo escolar de 1,000 plazas K-8. En segundo lugar, la Oliver Partnership School (grados 1-5), la UP Academy Oliver (grados 6-8) y las clases de kindergarten se ubicarán conjuntamente para formar un complejo escolar de 1,000 plazas K-8. Está previsto que la construcción de ambos proyectos comience en 2022 y que los estudiantes entren en otoño de 2024. Tras la finalización del proyecto de la Escuela Oliver y la Escuela Leahy, habrá siete Complejos Educativos de Primaria y Escuela Intermedia en el Distrito.

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 renovado. Entre otras cosas, a través del Plan de reestructuración, el Comisionado y el Receptor pueden reasignar los usos del presupuesto existente del distrito; proporcionar fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaje en una escuela de rendimiento inferior con el fin de atraer o retener a administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a los administradores o maestros que trabajen en distritos de rendimiento inferior crónico que hayan alcanzado las metas anuales en el plan de reestructuración; ampliar la jornada escolar o el curso escolar, o ambos, de las escuelas en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar, ya que tales políticas o prácticas se relacionan con las escuelas de bajo rendimiento en el distrito; proporcionar desarrollo profesional integrado en el trabajo para los maestros en el distrito; proporcionar mayores oportunidades para el tiempo de planificación de los maestros y la colaboración centrada en la mejora de la instrucción de los estudiantes; y establecer medidas para asegurar una continuidad de los maestros de gran experiencia mediante la alineación de la contratación, la inducción, la evaluación de los maestros, el desarrollo profesional, la promoción de los maestros, la cultura escolar y la estructura organizativa con la base común de conocimientos y habilidades profesionales.

Los términos descritos en el Apéndice A son necesarios para el éxito de la implementación del Plan de reestructuración y reflejan los cambios obligatorios en las políticas, acuerdos y normas de trabajo del distrito y en cualquier práctica o política de acuerdo con los acuerdos de negociación colectiva expirados. Estos términos entraron en vigor el 1o de julio de 2012 y se han incluido en cualquier acuerdo de negociación colectiva negociado posteriormente. El Receptor ofreció un resumen de estos cambios a cada jefe de sindicato tras la publicación del Plan de reestructuración original. El Comisionado y el Receptor se reservan el derecho de realizar cambios adicionales a los acuerdos de negociación colectiva, según sea necesario. Nada de lo contenido en el plan de reestructuración o en los 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. Según G.L. c.69, §1K (j), si un distrito no ha mejorado lo suficiente como para eliminar la designación del distrito como de rendimiento inferior crónico, el Comisionado puede (1) determinar conjuntamente con el Receptor las metas anuales subsiguientes para cada componente del plan de reestructuración y renovar el plan de reestructuración por un período adicional de no más de tres años; o (2) crear un nuevo plan de reestructuración, consistente con los requisitos de la ley general. El Comisionado y el Receptor pueden desarrollar componentes adicionales al plan o modificar el plan, según sea necesario.

Resumen de objetivos estratégicos e iniciativas

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

Objetivo estratégico 1: Expectativas, tiempo y datos	
Justificación	Con el fin de maximizar la rápida mejora del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, es imperativo que desarrollemos una cultura de altas expectativas tanto para los estudiantes como para los adultos. Para alcanzar mayores niveles de rendimiento, los estudiantes deben disponer de un mayor tiempo de instrucción de calidad. Los responsables de los centros educativos deben disponer de un menú de estrategias temporales para mejorar el rendimiento de los estudiantes, que incluya cambios en la jornada escolar, el curso escolar y/o el calendario escolar, para llevar a cabo este cambio. Para atraer y retener a los maestros de mayor calidad en Lawrence, será esencial compensar al personal en función del rendimiento, la eficacia individual, el crecimiento profesional y el crecimiento académico de los estudiantes. Aumentar el uso de los datos de evaluación para mejorar la instrucción será una herramienta necesaria en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
1a. EXPECTATIVAS: Construir una cultura de altas expectativas para estudiantes y adultos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumentar las expectativas de rigor:</i> El distrito establecerá una definición clara de instrucción eficaz y rigurosa y hará que todos los educadores cumplan la norma. Este estándar se establecerá a través del sistema de evaluación de los educadores, así como a través del desarrollo profesional fundamentado en investigaciones sobre la enseñanza efectiva. Del mismo modo, habrá expectativas de alto rendimiento para todo el personal del distrito. En todas las escuelas de bajo rendimiento, el distrito aplicará la norma legal de "razón justificada" para el despido a los maestros con estatus de maestro profesional, así como a todos los miembros del personal del distrito representado que hayan completado su período de prueba. Actualización de 2015: El sistema de evaluación de los educadores y otras revisiones del rendimiento del personal han establecido expectativas más altas para el personal de la escuela y del distrito. Los educadores también reciben un mejor asesoramiento en el aula por parte de los administradores y los compañeros, incluyendo ciclos de observación y retroalimentación más frecuentes y de mayor calidad. En los próximos años, LPS continuará perfeccionando estos sistemas y garantizará la aplicación efectiva en todas las escuelas. Actualización de 2021: El sistema de evaluación de los educadores está bien establecido para crear altas expectativas para el personal de la escuela y del distrito. Los educadores también reciben oportunidades de desarrollo profesional alineadas con los estándares de instrucción eficaz que favorecen las altas expectativas para estudiantes y adultos, que luego se controlan y supervisan para la mejora eficaz de la práctica a través de TeachPoint. El distrito trabajará para definir y comunicar una visión de la instrucción de alta calidad y evaluar y propiciar planes de estudio equitativos, rigurosos y alineados con los estándares, necesarios para cerrar las brechas de rendimiento dentro del distrito. Además, LPS identificará e implementará un plan de estudios de historia y ciencias sociales alineado con los estándares para todas las escuelas en los próximos tres años. LPS proporcionará apoyos adicionales a las escuelas para aumentar el uso efectivo de planes de estudio rigurosos, atractivos y coherentes, basándose en los comentarios específicos de las escuelas del Indicador #1 de la Revisión de la Calidad Escolar (SQR) de 2021; LPS proporcionará apoyos adicionales a las escuelas para aumentar las

prácticas pedagógicas rigurosas, atractivas y coherentes, basándose en los comentarios específicos de las escuelas del Indicador #2 de la Revisión de la Calidad Escolar (SQR) de 2021.

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

- ***Proporcionar intervenciones dirigidas a los estudiantes:* Actualización de 2021: Los estudiantes de Lawrence siguen recibiendo intervenciones específicas durante la jornada escolar. Estos grupos de intervención se basan en los datos y se centran en varios niveles de contenido. Los bloques de intervención también utilizan una gran cantidad de recursos de aprendizaje mixto como Imagine Learning y ST Math.**
- ***Establecer objetivos agresivos:* Los maestros, los administradores y el resto del personal del distrito se fijarán objetivos ambiciosos de cuyo cumplimiento serán responsables. Los maestros trabajarán con sus estudiantes para ayudarles a elaborar, y hacerles responsables de su consecución, objetivos igualmente ambiciosos para su propio aprendizaje. LPS pretende alcanzar niveles aún más altos que los ambiciosos objetivos estatales para cerrar la brecha de competencia. Actualización de 2015: Las escuelas han adoptado en gran medida una cultura de mejora para fijar objetivos, supervisar el progreso y ajustar estos objetivos según sea necesario cada año. En los próximos años, además de garantizar unos procesos firmes de fijación de objetivos en todas las escuelas, LPS establecerá un proceso coherente y riguroso de definición y seguimiento de objetivos anuales en todos los departamentos de la oficina central. **Actualización de 2021: Como parte de la práctica presupuestaria anual, cada escuela determina un Objetivo de mejoramiento escolar, un Objetivo de práctica profesional y un Objetivo de aprendizaje de los estudiantes informados por sus datos de rendimiento escolar. Utilizando TeachPoint como sistema electrónico de gestión de datos del distrito, los educadores siguen un proceso de cinco pasos para identificar los objetivos, las necesidades, los puntos fuertes y los puntos débiles con el fin de seguir desarrollando sus habilidades como docente en consonancia con los objetivos de la escuela para mejorar el rendimiento de los estudiantes. Todos los departamentos de la Oficina Central establecen un proceso coherente y riguroso de fijación y seguimiento de objetivos anuales basado en los objetivos de mejora de LPS. LPS desarrollará un plan de implementación del Marco de Autonomía Ganada entre 2021 y 2024; este plan incluirá una estrategia de comunicación, un proceso de desarrollo para la recogida y el análisis de datos y un despliegue del menú de autonomías y apoyos relacionados con los procesos.****

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

- ***Sistema de compensación basado en el rendimiento:* El distrito desarrollará e implementará un sistema de compensación que promueva y apoye el rendimiento efectivo. Actualización de 2015: El escalafón de la carrera de maestro de LPS asciende a los educadores en función de su eficacia e incluye oportunidades para ganar una compensación adicional, como por ejemplo enseñando a estudiantes en academias o asesorando a sus compañeros. LPS seguirá supervisando y perfeccionando la aplicación de la escala profesional y las oportunidades de liderazgo basándose en los comentarios de los educadores y en las tendencias de la mano de obra. **Actualización de 2021: El sistema de compensación de las Escuelas Públicas de Lawrence incluye una escala de carrera docente que contiene cinco niveles -novato, en desarrollo, de carrera, avanzado y experto- que compensa a los maestros de forma proporcional a su desarrollo e impacto en los estudiantes. El escalafón profesional de LPS sigue promoviendo a los educadores en función de su eficacia.****

	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Compromiso del personal:</i> Habrá un alto nivel de compromiso de todo el personal del distrito en la consecución de los objetivos del mismo. Actualización de 2015: Los equipos de liderazgo de maestros en las escuelas han empoderado e incluido a los educadores en la toma de decisiones a nivel escolar, y en los próximos años LPS y el Sindicato de Maestros de Lawrence (LTU) maximizarán la eficacia de estos equipos a través de apoyo y formación adicionales. LPS continuará con esfuerzos como el Gabinete de Líderes de Maestros, las encuestas del profesorado y otros vehículos para solicitar opiniones antes, durante y después de la implementación de nuevos objetivos e iniciativas. Además, LPS se apoyará en la publicación de <i>Our Way Forward</i> —que exponía la visión de LPS en un folleto enviado a todo el personal- para mejorar la comunicación interna, asegurando que todo el personal se sienta comprometido con la transformación en curso. Actualización de 2021: Anualmente, las escuelas presentan al superintendente un plan de participación de los maestros de una página en el que se describe cómo van a incluir a los maestros en el desarrollo del plan operativo anual de la escuela. Cada escuela implementa un proceso de toma de decisiones basado en la escuela para incluir a los maestros en el desarrollo del plan operativo de la escuela. La participación de los maestros es sustantiva y permite que el liderazgo comparta información y reciba comentarios de los maestros del edificio. Todas las escuelas contarán con un equipo de liderazgo de maestros como vehículo para la toma de decisiones compartida a nivel escolar.
<p>1b. TIEMPO Proporcionar un mayor tiempo de instrucción de calidad para los estudiantes que lo necesitan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Academias de aceleración:</i> Los estudiantes con dificultades recibirán una instrucción centrada y basada en datos en las áreas de necesidad durante las semanas de vacaciones de invierno y primavera. El distrito contratará selectivamente a educadores urbanos altamente capacitados de todo el distrito y de todo el país para que impartan instrucción. Actualización de 2015: Las Academias de aceleración han demostrado ser una intervención fundamental para impartir una enseñanza de alta calidad y dirigida a los estudiantes que más necesitan un apoyo adicional. El programa del premio Sontag ha atraído a educadores con talento de Lawrence y de todo el país para servir a nuestros estudiantes y los educadores reciben un desarrollo profesional de alta calidad y un honorario por su trabajo. El distrito ha ampliado el número de estudiantes en las academias cada año del esfuerzo de reestructuración (de 1,000 estudiantes por semana de vacaciones en 2013 a 2,500 en 2015) y tiene la intención de mantener este programa con altos niveles de inscripción. Actualización de 2021: Las Academias de aceleración continuaron en los años escolares 2016-2017 y 2017-2018 con el mismo número de estudiantes que asistieron por semana. El curso escolar 2018-2019 fue un año de transición de personal en LPS y en el curso escolar 2019-2020, la organización Sontag se disolvió y el DESE se hizo cargo de la divulgación y contratación de maestros fuera del distrito colaborando con los distritos en la selección y contratación para cada distrito. Debido a la COVID, solo pudimos acoger la academia en febrero y tuvimos que cancelar la de abril de 2020. El distrito planea continuar con las Academias de aceleración una vez que los estudiantes vuelvan a la enseñanza presencial en el curso escolar 2021-2022. ● <i>Sesiones de los sábados:</i> Las sesiones de los sábados ya no se utilizan; para ver el texto original de esta estrategia, consulte la renovación de la reestructuración de 2015. ● <i>Aprendizaje y enriquecimiento en verano:</i> El Receptor está trabajando con Teach for America (TFA) para desarrollar un Summer Training Institute (Instituto de Formación de Verano) de TFA en el distrito, a partir del verano de 2013. El instituto se sumaría a la oferta tradicional de escuelas de verano del distrito. Además, el distrito desarrollará un plan de oportunidades de aprendizaje híbrido en verano que incluirá aspectos académicos y de enriquecimiento. Actualización de 2015: El Instituto TFA se estableció en el verano de 2014 y complementa el nuevo programa de aprendizaje de verano Level Up del distrito, que incluye tanto lo académico como el enriquecimiento. LPS continuará con la Academia de verano TFA en el verano de 2015 y en años futuros. Actualización de 2021: La academia de

verano TFA continuó en los años escolares 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018. En el curso escolar 2018-2019 añadimos una escuela adicional, la Academia Spark, en un esfuerzo por ampliar las oportunidades para nuestros estudiantes. La Academia de verano TFA fue cancelada en el curso escolar 2019-2020 debido al COVID, sin embargo, está previsto que esta colaboración durante la escuela de verano continúe cuando los estudiantes vuelvan a la enseñanza presencial.

- ***Horario escolar:*** Para el curso escolar 2012-2013, los horarios escolares diarios actuales se mantendrán, salvo cuando el Receptor apruebe o exija lo contrario. El Receptor puede aprobar el plan robusto de cualquier escuela para ampliar el tiempo de aprendizaje para el curso escolar 2012-2013, incluyendo los planes de ampliación del tiempo para las escuelas de bajo rendimiento como se refleja en sus solicitudes de subvención de rediseño de la escuela. Comenzando con el curso escolar 2013-2014, cada programa de las escuelas deberá tener un mínimo de 1,330 horas por curso escolar. Durante el curso escolar 2012-2013, cada director emprenderá un proceso de planificación en el que participarán el profesorado y el personal, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y en los activos de la escuela y la comunidad. Cada plan abordará cómo el tiempo de aprendizaje apoyará (1) el alto éxito académico, especialmente a través del apoyo y el aprendizaje personalizados; (2) una educación completa que puede incluir asignaturas que no forman parte de las pruebas estandarizadas; actividades como las artes, la música, el teatro, la robótica y los deportes; y el aprendizaje socio-emocional; y (3) un mayor tiempo para que los maestros colaboren, utilicen los datos de los estudiantes y desarrollen su práctica. Los planes deben ser creativos en el uso de programas informáticos de adaptación, horarios escalonados de los maestros, academias de aceleración, programas de aprendizaje y enriquecimiento en verano y socios externos. Cada plan debe abordar las oportunidades de incorporar socios y recursos de la comunidad y debe incluir un acuerdo adecuado y sostenible sobre las responsabilidades, el horario y la compensación de los maestros y el personal. El director recomienda el plan al Receptor tras consultarlo con el profesorado y el personal de la escuela. El Receptor pudiera exigir la inclusión de cualquier excepción razonable 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. Actualización del 2015: El tiempo de aprendizaje ampliado (ELT) se ha implementado en los grados 1 a 8, y algunos centros de educación infantil también han implementado el ELT para Pre-K y K. A partir del otoño de 2015, la Academia de 9º Grado de Lawrence High School añadirá tiempo de aprendizaje adicional al comienzo del curso escolar como un año ampliado para todos los estudiantes de 9º grado. A medida que el distrito avance en el rediseño de la escuela secundaria (ver 4D para más información), exploraremos las opciones para ampliar el tiempo en los niveles de grado adicionales. Los equipos escolares individuales revisan anualmente sus planes de ELT para determinar si deben ser modificados. Todos los planes están sujetos a la aprobación del Receptor. **Actualización de 2021: Según el Apéndice A, cada escuela dispone de un tiempo adicional en las horas de aprendizaje que exige la normativa estatal. En el curso escolar 2020-2021, cinco de nuestras escuelas han sido premiadas y participan en programas específicos financiados por la subvención competitiva Extended Learning Timen (ELT): La Guilmette Middle School es la destinataria de la subvención ELT de Massachusetts. Las escuelas Arlington Middle, Guilmette Elementary, Partum Elementary y Wetherbee School han recibido la subvención federal ELT en el marco de la subvención 21st Century Community Learning Centers. A lo largo del año estas escuelas se benefician de importantes subvenciones que proporciona a sus estudiantes y comunidades de personal un enriquecimiento único y apoyos programáticos. Además, estas escuelas también participan en el desarrollo profesional de alta calidad y en la**

	<p>creación de redes que se ofrecen a las cohortes de toda la Mancomunidad.. Todas las escuelas seguirán ofreciendo tiempo adicional en el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Calendario Escolar:</i> El Receptor establecerá el calendario escolar anualmente. Para el curso escolar 2012-2013, el calendario preverá que el curso escolar comience durante la última semana completa del mes de agosto. Unas vacaciones de invierno de dos semanas se superpondrán al final/principio del año natural, y habrá un descanso de una semana durante febrero y otro de una semana durante abril. 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. Actualización de 2015: Se ha establecido el calendario escolar anual, que va de agosto a junio; el calendario se mantendrá y/o modificará en el futuro según sea necesario. Trabajando a partir de un calendario distrital de referencia proporcionado por la oficina central durante el proceso de planificación escolar anual, los equipos escolares crean calendarios específicos para cada escuela con el fin de satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes. Actualización de 2021: Se mantendrá el proceso del calendario escolar anual. A través de este proceso, los directores proponen calendarios escolares en sus planes operativos escolares. El Receptor ha designado al superintendente para que apruebe las opciones del calendario escolar dentro de estos planes. Si el superintendente rechaza un calendario, la escuela puede llevarlo al Receptor para que lo revise.
<p>1c. DATOS: Aumentar el uso de los datos de evaluación para mejorar la instrucción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Sistema de evaluación:</i> El distrito desarrollará un sistema de evaluación para asegurar que se recogen regularmente datos sobre cada estudiante para medir el progreso y evaluar las áreas de necesidad. Actualización de 2015: Mientras que las evaluaciones intermedias (incluyendo ANet, Test Wiz, iReady y NWEA MAP) se llevan a cabo de forma rutinaria en las escuelas K-8, este trabajo aún no se ha desarrollado completamente en el nivel de secundaria. Las evaluaciones comunes se pusieron a prueba en Lawrence High School en el curso escolar 2014-2015 y se incorporarán como parte del proceso de rediseño de la escuela secundaria (ver 4D para más información). Actualización de 2021: El distrito se ha comprometido a una asociación de 3 años con la Asociación de Evaluación del Noroeste (NWEA) como nuestro socio principal para una evaluación de crecimiento basada en las habilidades que está alineada con los marcos curriculares de Massachusetts. La ANet sigue sirviendo como evaluación intermedia principal a nivel de grado en artes de la Lengua y literatura inglesa (ELA) y matemáticas en los grados 2 a 8. Esta plataforma se utiliza ahora en el nivel de la escuela secundaria. La 8ª edición del DIBELS se está utilizando en todo el distrito como medida de fluidez. La inversión continuada y la atención prestada al currículo de alta calidad han dado lugar a un acceso generalizado a evaluaciones formativas y sumativas de alta calidad integradas en el currículo. Además, en el nivel de la escuela secundaria, se siguen utilizando las evaluaciones intermedias comunes para informar sobre las intervenciones de instrucción como parte del proceso de indagación de datos (véase más abajo). ● <i>Consulta:</i> Se espera que todas las escuelas del distrito utilicen el tiempo de planificación común para examinar los datos con el fin de mejorar la instrucción. Un proceso de investigación en todo el distrito y el desarrollo profesional común apoyarán esta iniciativa. Actualización de 2015: Dirigidos por los directores y los equipos de liderazgo de los maestros, cada escuela lleva a cabo un proceso de mejora anual, en el que las escuelas establecen nuevas prioridades basadas en los datos de los estudiantes, los resultados de las visitas a las instalaciones y otros indicadores. Las escuelas determinan las necesidades de desarrollo para el próximo curso escolar basándose en estas prioridades, y estos componentes se recopilan como parte de los planes escolares anuales revisados por el Receptor. Para informar sobre las áreas de desarrollo de las escuelas y apoyar aún más los esfuerzos de mejora continua, LPS ampliará las visitas de seguimiento del progreso por parte de terceros independientes a otras escuelas de nivel 3 en los próximos



años. **Actualización de 2021:** Se espera que todas las escuelas utilicen el tiempo de planificación común para revisar los datos con el fin de mejorar la instrucción. El distrito ha seguido desarrollando nuestra asociación con el programa Data Wise de la Escuela de Educación de Harvard. El proyecto Data Wise apoya a los educadores en la utilización de la investigación de datos en colaboración para impulsar la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje de todos los estudiantes. El objetivo es que todas las escuelas completen los componentes de *Data Wise Leadership Institute* y *Data Wise in Action*. También tenemos dos administradores que están obteniendo su certificación *Data Wise Coach*. En el nivel de la HS, estamos entrando en nuestro segundo año de uso del modelo de ciclo de consulta de datos de *Data Wise*. Actualmente estamos formando a los líderes de los equipos de contenido en este sistema para que sean capaces de ejecutar los ciclos de datos durante las reuniones de tiempo de planificación común y el tiempo de desarrollo profesional (DP) de todo el recinto este año. El distrito planea ampliar la certificación de asesor de Data Wise para incluir a los líderes escolares que hayan completado los programas Data Wise Leadership Institute y Data Wise in Action (2 puestos), continuar el programa Data Wise in Action con todas las escuelas que hayan completado el Data Wise Leadership Institute (hasta 11 escuelas en SY21-22) y ampliar el Data Wise Leadership Institute para incluir otra cohorte de hasta 5 escuelas en SY21-22. Las escuelas primarias e intermedias continúan su trabajo con el asesoramiento y el desarrollo profesional integrados en el puesto de trabajo de ANet para desarrollar la capacidad de los equipos de liderazgo de apoyar una instrucción rigurosa basada en los estándares, moldeada por los datos y construida sobre las sólidas prácticas de los grandes educadores de todo el país.. Los equipos de asesores de ANet y Data Wise colaboran para garantizar que sus procesos y filosofías se apoyen mutuamente y en las escuelas con las que trabajan. Además, nuestra asociación con NWEA incluye 20 días de aprendizaje profesional en torno al uso de los datos de diagnóstico de NWEA para informar la instrucción. Este proceso se perfeccionará y continuará en los próximos tres años.

- ***Nuevo sistema de gestión de datos:*** El distrito está considerando la compra de un sistema global de gestión de datos que conectará los sistemas de datos existentes en el distrito e integrará electrónicamente los datos sobre el rendimiento de los estudiantes, recursos humanos y nóminas. **Actualización de 2015:** Tras una revisión exhaustiva de los sistemas en la primavera de 2013, el distrito dio prioridad a las actualizaciones de sus sistemas de información financiera y de recursos humanos, que tienen décadas de antigüedad. En el curso escolar 2014-2015, LPS migró al sistema financiero y de nóminas MUNIS, y desplegará otros módulos en el próximo año. Además, LPS pretende comenzar a utilizar una plataforma integrada de datos académicos y de estudiantes en el curso escolar 2015-2016, que permitirá al distrito y a las escuelas diseñar informes de datos fáciles de usar. Esta plataforma se probará, perfeccionará y ampliará en los próximos años. **Actualización de 2021:** Los datos de evaluación son gestionados por la Oficina de evaluación y responsabilidad. Las escuelas tienen acceso a perfiles actualizados del rendimiento de los estudiantes que incluyen datos estatales y locales. El distrito también ha comenzado a migrar a las carpetas acumulativas en línea a través de un complemento de PowerSchool, PowerVault. La escuela secundaria Lawrence está en el segundo año de uso de Pure Data, un sistema de gestión de datos que está vinculado a nuestro SIS para producir cuadros de mando de datos.
- ***Comunicaciones:*** LPS desarrollará un plan de comunicación para garantizar que las partes interesadas puedan entender los datos que el distrito está rastreando y el uso de los datos para impulsar las acciones para cumplir con las altas expectativas del distrito. **Actualización de 2015:** Mientras que las escuelas individuales han hecho progresos significativos en la publicación de los datos a nivel escolar, el distrito en su conjunto aumentará su producción de

documentos, carteles, boletines y otras comunicaciones fáciles de usar y en dos idiomas para explicar mejor los objetivos generales del distrito y los progresos realizados hasta la fecha. **Actualización de 2021: Las escuelas seguirán comunicándose directamente con las familias en relación con sus respectivas plataformas de evaluación y con el crecimiento y los logros individuales de los estudiantes y desarrollará y entregará un plan de comunicación en todo el distrito sobre las asociaciones NWEA y Data Wise. El distrito apoyará este trabajo a nivel escolar. El recién lanzado LFISS apoyará este trabajo mientras el distrito apoya a las familias en la navegación de los sistemas escolares, los estándares, las evaluaciones y las expectativas de aprendizaje de los estudiantes.**

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

Objetivo estratégico 2: Personas y alianzas	
Justificación	Para maximizar la rápida mejora del rendimiento académico de los estudiantes de Lawrence, el distrito hará el uso más eficaz de sus recursos, especialmente de su personal. El distrito requiere grandes líderes en cada escuela, grandes maestros en cada aula y un gran personal en todo el distrito. Los directores precisarán de la autoridad para tomar decisiones sobre la dotación de personal en función de los intereses de los estudiantes en sus escuelas; el Receptor también tiene la autoridad para determinar el tamaño de la plantilla y la organización del distrito en todas las escuelas públicas de Lawrence. Con el fin de lograr una rápida mejora en algunas de sus escuelas de menor rendimiento, el distrito contratará a socios de probada eficacia para que gestionen algunas de estas escuelas. La creación de un sólido equipo central del distrito centrado en el apoyo a las escuelas será una herramienta fundamental para alcanzar este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
2a. Contratar y cultivar un excelente PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Revisión de Receptor:</i> La revisión del Receptor ha concluido; para el texto original, véase la renovación de la reestructuración de 2015. ● <i>Evaluación de educadores:</i> LPS implementará un nuevo sistema de evaluación que aumentará el apoyo y la responsabilización de acuerdo con la nueva normativa estatal. Actualización de 2015: LPS ha implementado el sistema de evaluación de educadores y ha proporcionado apoyo a los administradores para que utilicen eficazmente esta herramienta con los educadores de sus escuelas. En los próximos años, LPS seguirá garantizando que los administradores reciban un apoyo específico para perfeccionar la aplicación de esta herramienta. Actualización de 2021: Los administradores reciben revisiones anuales utilizando el sistema de evaluación de educadores con expectativas claras para las observaciones formales/informales, las evaluaciones formativas y las evaluaciones sumativas. Mediante el uso del sistema de evaluación de educadores TeachPoint, los administradores reciben un informe para ver su progreso. El distrito ofrece desarrollo profesional y apoyo a los administradores para que desarrollen sus aptitudes como líderes de la instrucción y su capacidad para proporcionar retroalimentación a los maestros. El apoyo del distrito y el desarrollo profesional se mantendrán y se ajustarán a las necesidades de los administradores. ● <i>Contratación y retención:</i> Una agresiva campaña de reclutamiento a través de redes regionales y nacionales atraerá a maestros con alto potencial al distrito. Del mismo modo, el distrito se centrará en la contratación y retención del mejor personal en todas las demás áreas de trabajo del distrito. Actualización de 2015: En los próximos años, el distrito seguirá centrándose en la creación de robustos canales de contratación y en el desarrollo de nuevas estrategias para retener a los maestros y al personal cualificado. La ampliación y el perfeccionamiento continuos de las funciones de liderazgo de los maestros también apoyarán los esfuerzos para reclutar y retener a los mejores profesionales. Actualización de 2021: La ampliación y el perfeccionamiento de las funciones de liderazgo de los maestros han apoyado los esfuerzos para retener a los mejores profesionales en LPS en el papel de educadores avanzados o expertos. LPS ha establecido asociaciones informales con la Universidad Estatal de Salem, el Merrimack College y la UMass-Lowell ofreciendo prácticas, experiencias de campo y oportunidades de prácticas en el distrito a los aspirantes a educadores. El distrito tendrá como objetivo aumentar el número de educadores bilingües/biculturales. Las actividades de reclutamiento de maestros incluirán (1) la identificación de los actuales educadores bilingües/biculturales del edificio, los sustitutos de larga duración, los maestros provisionales y los estudiantes de preprácticas; (2) continuar asistiendo a eventos de reclutamiento en los colegios y universidades locales (Salem State, Fitchburg State, Gordon College, Regis College, UMass Lowell y Merrimack College); proporcionar asistencia financiera a los paraprofesionales para que se conviertan en educadores a tiempo completo - la asistencia incluye la ampliación de la vía de educación secundaria, incentivos financieros (bonos de inscripción y reembolso de préstamos, y asistencia financiera que incluya el pago de

los exámenes de licencia MTEL. Como resultado, muchos becarios establecen relaciones positivas con los estudiantes, las familias y el personal de las escuelas y son contratados posteriormente para puestos de enseñanza. El distrito ha establecido una asociación formal con el Regis College para crear una vía para que los paraprofesionales bilingües/biculturales se conviertan en educadores licenciados. Se espera que la primera cohorte de participantes comience en el curso escolar 2021-2022.1. LPS está participando en Influence100, una iniciativa dirigida por el DESE que busca aumentar la diversidad de liderazgo en los distritos de Massachusetts y prepara a los candidatos para que lideren la creación de distritos con mayor capacidad de respuesta cultural en toda la Commonwealth. Los becarios que participan actualmente desarrollarán y aplicarán estrategias para contratar y retener a educadores diversos, culturalmente receptivos y altamente eficaces durante los próximos años. Además, LPS dará prioridad a la contratación de educadores excelentes para ampliar las siguientes funciones y programas: consejeros escolares, modelo de enseñanza conjunta para SWD y EL, programa de aprendizaje independiente para estudiantes con autismo y equipos de estabilización de apoyo y asistencia a los estudiantes. A partir de 2021-2022, el distrito invertirá en la ampliación del programa de tutoría de un año a dos años para el nuevo personal.

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

- ***Instituto Teach for America (TFA):*** El Receptor y su equipo directivo trabajarán con TFA para desarrollar un Instituto de Formación de Verano a partir del verano de 2013. En este modelo, los maestros TFA de alto potencial que llegan al distrito recibirán una experiencia intensiva en el aula y aprenderán habilidades esenciales de enseñanza al asociarse con maestros de LPS para proporcionar una oportunidad de aprendizaje de verano para los estudiantes. Actualización de 2015: El Instituto TFA se fundó en el verano de 2014. El Instituto se suma a los programas de aprendizaje de verano del distrito, a la vez que presenta a potenciales candidatos a la enseñanza en las escuelas de Lawrence. LPS continuará con la Academia de verano TFA en el verano de 2015 y en años futuros. **Actualización de 2021: La asociación continuará para la selección, la colocación y el apoyo profesional continuo de los miembros del cuerpo comprometidos a cerrar la brecha de rendimiento sirviendo como maestros eficaces en el aula.**
- ***Incentivos para reclutar y retener:*** Los estipendios, como el Gabinete de Líderes Docentes y el premio Sontag para la educación urbana, se utilizarán como premios basados en el rendimiento para retener a los educadores altamente eficaces del distrito, así como para reclutar otros educadores altamente eficaces para el distrito. Actualización de 2015: Además de la sólida implementación de estas oportunidades, como parte del escalafón de la carrera de maestro, LPS ha implementado roles de educador avanzado y maestro que proporcionan oportunidades adicionales para que los educadores amplíen su alcance ayudando a sus compañeros a mejorar su práctica de instrucción. En los próximos años, LPS perfeccionará su conjunto de oportunidades de liderazgo de los educadores, incluyendo la codificación de un menú detallado de opciones para que los educadores con talento trabajen con los estudiantes más allá de la jornada escolar, y asuman funciones de liderazgo a nivel de escuela y de distrito. **Actualización de 2021: Para seguir apoyando la retención de maestros de calidad e incentivar las oportunidades de liderazgo dentro del distrito, seguimos perfeccionando y reforzando nuestro programa de educadores avanzados y expertos. Este programa ofrece oportunidades adicionales para que los maestros crezcan y compartan sus prácticas y experiencias con otros maestros del distrito. Además, los educadores siguen creciendo mediante el desarrollo de proyectos profesionales de instrucción a nivel de escuela y de distrito. Esto profundiza su participación, su impacto y permite que las áreas de pasión profesional profundicen su compromiso con la comunidad de aprendizaje de la escuela y del distrito. En el curso escolar 2019-2020, reconocimos a 31 maestros avanzados y a 4 maestros de nivel experto con este programa de reconocimiento y distinción.**

	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Políticas y acuerdos:</i> Son necesarios ciertos cambios en las políticas, los acuerdos y las condiciones de trabajo del distrito para alcanzar los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene los cambios que entrarán en vigor a partir de julio de 2012 y que deberán incorporarse a los futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, según su criterio, iniciarán las discusiones y los procesos, según corresponda de acuerdo con G.L. c. 69, s. 1K. Actualización de 2015: Las nuevas políticas y disposiciones se han implementado e incluido en los acuerdos de negociación colectiva según corresponda y se codificarán en un manual de políticas actualizado de LPS a partir del curso escolar 2015-2016. Actualización de 2021: Las políticas y disposiciones se siguen aplicando e incluyendo en los convenios colectivos según corresponda y se publican en la página web de RRHH de LPS accesible a los miembros de cada sindicato.
<p>2b. Contratar y cultivar excelentes DIRECTORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Contratación de profesionales:</i> LPS busca identificar y cultivar una cantera de talentos dentro del distrito al tiempo que refuerza los esfuerzos de reclutamiento a través de redes regionales y nacionales. Se espera que los operadores escolares probados aporten talento al distrito. Actualización de 2015: LPS ha creado la Oficina de iniciativas del educador. Esta oficina complementa el trabajo de RR.HH. centrándose exclusivamente en la gestión del talento, incluyendo la contratación, la creación de redes y los esfuerzos de marketing para ampliar la cartera de posibles candidatos. Actualización de 2021: La Academia de Liderazgo Lynch del Boston College y la recién creada Academia Micro-Lynch han sido un socio importante en el cultivo de una cantera de talento dentro del distrito para los puestos de liderazgo escolar. LPS seguirá cultivando, ofreciendo y evaluando asociaciones para desarrollar líderes con talento en el distrito. ● <i>Cambios en los directores:</i> El Receptor tiene la intención de realizar cambios en la dirección de las escuelas con el fin de centrar y hacer más urgente la mejora de las mismas. Por citar dos ejemplos 1) se nombrará un rector para facilitar la coordinación, la continuidad y la colaboración en todo el recinto de Lawrence High School . 2) La South Lawrence East Middle School se reconstituirá gradualmente bajo la dirección de un nuevo director. Actualización de 2015: Más del 50% de los directores de las escuelas fueron sustituidos durante los tres primeros años de la reestructuración. LPS continuará evaluando a sus líderes escolares anualmente, asegurando que cada director es un administrador eficaz de la mejora escolar en su centro. Actualización de 2021: El superintendente realizó cambios de dirección en tres escuelas. LPS continuará evaluando a sus líderes escolares anualmente, asegurando que cada director sea un líder instructivo efectivo. ● <i>Potenciar y capacitar a los líderes escolares con talento:</i> El movimiento del distrito hacia la autonomía, elevando el nivel de rigor y proporcionando flexibilidad en cuanto a las prácticas de capital humano servirá para potenciar a los líderes escolares. (Puede encontrar más información sobre la concesión de autonomías por parte del Receptor en el Objetivo Estratégico 4: Autonomía y responsabilización). Actualización de 2015: LPS ha sido capaz de atraer y retener a los líderes escolares con talento con una promesa de autonomía con apoyo; para mantener esto, LPS debe seguir empoderando a los líderes escolares y asegurarse de que reciben un apoyo de alta calidad adaptado a sus necesidades. Actualización de 2021: LPS se está centrando en atraer y retener a los líderes escolares con talento con una promesa de autonomía con apoyo. LPS ha diseñado un apoyo sistemático de alta calidad adaptado para desarrollar la capacidad y las habilidades de los líderes escolares. En los próximos años, el Marco de Autonomía Ganada definirá la autonomía y las expectativas de los líderes escolares. Dependiendo de las calificaciones de las escuelas en el Marco, el distrito adaptará la autonomía y el apoyo necesarios para reforzar la capacidad y las habilidades de los líderes escolares. ● <i>Responsabilidad definida y apoyo:</i> Un nuevo sistema de evaluación y rendición de cuentas proporcionará recompensas y consecuencias claras para los que rindan más y menos. El sistema establecerá altas expectativas y proporcionará apoyo en las áreas que lo necesiten. Actualización de 2015: En el curso escolar 2013-2014 se desarrolló un nuevo sistema de compensación que elevó significativamente el salario de los directores, que incluía la posibilidad de obtener bonificaciones



	<p>por rendimiento. Además de asignar a cada escuela un asesor académico para que le proporcione un asesoramiento integral sobre la mejora de la escuela, LPS ha puesto en contacto a los directores con una serie de organizaciones de desarrollo profesional y socios universitarios. En el futuro, LPS se asegurará de que su menú de apoyos para los directores pueda satisfacer las necesidades de cada líder escolar y creará más oportunidades para el aprendizaje entre pares entre los administradores de todo el distrito. Actualización de 2021: La creación del Marco de Autonomía Ganada definirá aún más las expectativas de éxito para los líderes y una forma sistemática de evaluar las entradas y salidas de las escuelas vinculadas con los apoyos y las autonomías en función de las necesidades de cada escuela.</p>
<p>2c. Construir un EQUIPO CENTRAL dedicado al apoyo a las escuelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Oficina central:</i> El Receptor ya ha realizado varias incorporaciones clave a su equipo ejecutivo, entre las que se incluyen un jefe de personal, un Receptor adjunto para la eficacia de los maestros y un mánager para mejor participación de los alumnos. Espera seguir formando un equipo fuerte, a la vez que hace todo lo posible por mantener la neutralidad presupuestaria, incluyendo la contratación de un administrador para dirigir la Oficina de rediseño y aumentar la responsabilidad en la oficina central para contribuir a los logros de los estudiantes. Al mismo tiempo, el Receptor tiene la intención de llevar a cabo una revisión de la oficina central en el curso escolar 2012-2013 para identificar eficiencias y mejoras en los servicios que conduzcan a una reasignación gradual de recursos a las escuelas del distrito. Actualización de 2015: Después de una revisión de la oficina central en el invierno/primavera de 2013, el Receptor redujo el personal de la oficina central en más de un 30 por ciento; empujando \$1,6 millones al nivel de las escuelas, y al año siguiente asignó \$5 millones adicionales en fondos centrales, no salariales, a las escuelas. Con el tiempo, seguiremos especificando y perfeccionando el propósito de la oficina central, centrándonos en la prestación de servicios y apoyos de alta calidad a las escuelas. Estos servicios son ahora principalmente de naturaleza operativa, y la mayoría de las funciones académicas se encuentran ahora en el nivel escolar. Un pequeño equipo de enseñanza y aprendizaje permanece en la oficina central, centrado en áreas como el asesoramiento académico a las escuelas, el establecimiento de nuevos programas de enriquecimiento, el apoyo a la planificación de las academias de aceleración y la implementación de iniciativas de liderazgo de los educadores. La Oficina de rediseño del distrito sigue mejorando los sistemas para aumentar la autonomía y el apoyo de las escuelas, para buscar y poner a prueba nuevas iniciativas y asociaciones para el distrito y sus escuelas, y para garantizar que el distrito se mantiene en el objetivo de alcanzar sus metas de rendimiento. El Receptor contrató a dos administradores para dirigir la Oficina de rediseño. Actualización de 2021: El superintendente reasignó a un líder clave de la oficina central y creó la Oficina de servicios a los estudiantes. La Oficina de apoyo al estudiante cuenta con sistemas y estructuras claras para apoyar a los estudiantes con altas necesidades. LPS también se ha comprometido a ampliar el trabajo de Diversidad, Equidad e Inclusión en todo el distrito y a crear un comité conjunto LPS/LTU sobre Prácticas escolares antirracistas para aumentar el conocimiento, las habilidades y la capacidad del personal para que todos los estudiantes pertenezcan y se vean reflejados en las prácticas de enseñanza y aprendizaje en todo el distrito.. ● <i>Comité Escolar:</i> El Receptor seguirá trabajando para aumentar la eficacia de las interacciones de los comités escolares. Esto incluirá actualizaciones continuas sobre la información del distrito y un plan de desarrollo profesional desarrollado en coordinación con la Asociación de Comités Escolares de Massachusetts (MASC). El desarrollo profesional se centrará en el desarrollo de la capacidad del Comité Escolar de Lawrence y en su preparación para reanudar sus funciones cuando el distrito haya demostrado suficientes logros e incorporado el cambio positivo necesario para cumplir su objetivo de salir de la intervención. Actualización de 2015: Los representantes de la Asociación de Comités Escolares de Massachusetts ofrecieron en 2012 oportunidades de formación y desarrollo a los miembros del Comité Escolar de Lawrence. Algunos miembros participaron en una conferencia del MASC en noviembre de 2012, con gastos pagados por LPS. En los últimos tres años, a través de reuniones programadas y conversaciones con miembros individuales, el Receptor ha solicitado la opinión de los

	<p>miembros del comité escolar y les ha permitido participar en los debates sobre las estrategias de mejora del distrito. Además, los miembros del comité escolar han participado activamente en la comunicación de información sobre el plan de reestructuración y las nuevas iniciativas a las familias y la comunidad. LPS tiene la intención de involucrar al comité escolar de una manera similar, y de proporcionar apoyo adicional, en los próximos años. Si parece que se han conseguido suficientes logros que podrían dar lugar a la conclusión de la administración judicial, en el tercer año de este período del plan renovado el distrito trabajará con el alcalde y el comité escolar para determinar qué formación y otros apoyos son necesarios para garantizar que el comité escolar esté preparado para desempeñar un papel altamente funcional en el gobierno del distrito escolar después de la intervención.. Actualización de 2021: Los miembros del comité escolar reciben una comunicación oportuna sobre los retos y los aspectos más destacados de LPS. LPS trabajará con la LAE, el alcalde y el comité escolar para determinar qué formación y otros apoyos son necesarios para garantizar que el comité escolar esté preparado para desempeñar un papel de alto rendimiento en la gobernanza del distrito escolar después de la intervención.</p>
<p>2d. Reclutamiento de SOCIOS comprobados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Socios de comprobada eficacia:</i> Sujeto a la negociación con un socio(s) comprobado(s), LPS contratará al socio(s) comprobado(s) para operar algunas escuelas en el distrito. La Fundación Phoenix, un socio de probada eficacia que gestiona una escuela secundaria en Chelsea, firmará un contrato con el distrito para abrir una nueva escuela secundaria alternativa del distrito con el fin de volver a captar a los estudiantes desconectados y a otros de bajo rendimiento y ofrecerles una educación preparatoria para la universidad. UP Education Network, un operador escolar con sede en Boston, se encargará de la gestión de la Escuela Media Leonard, a partir del 6to grado en el curso escolar 2012-2013. El Grupo Comunitario, un operador escolar de Lawrence de probada eficacia, se hará cargo de la gestión de la Escuela Primaria Arlington durante un período de dos años, comenzando con el kinder y el primer grado en el curso escolar 2012-2013 y pasando a todos los grados en el curso escolar 2013-2014. Actualización de 2015: LPS mantiene sus asociaciones con The Community Group, UP Education Network y Phoenix Academy. Además, el distrito ha incorporado a la Federación Americana de Maestros/Sindicato de Maestros de Lawrence y al Fondo de Educación para el Desarrollo de la Familia de Lawrence como socios escolares. Las agencias comunitarias también han desempeñado un papel importante como proveedores de programas de enriquecimiento dentro de la jornada ampliada en las escuelas de LPS. En los próximos años, el distrito tiene la intención de aumentar los esfuerzos para garantizar la plena integración de estos socios escolares en el tejido de LPS, y para asegurar que cada socio es apoyado para tener éxito en la maximización de los resultados de los estudiantes. Actualización de 2021: LPS mantiene su asociación con la UP Education Network y American Federation of Teachers/Lawrence Teachers Union. En el curso escolar 2018-19 Phoenix Academy pasó de ser un socio gestionado por el distrito a una escuela concertada gestionada de forma independiente. En el curso escolar 2020-21, LPS terminó su asociación con The Community Group y la Escuela Primaria Arlington es ahora operada por el distrito.
<p>2e. UTILIZAR EFICAZMENTE EL RECURSO QUE SUPONE EL PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Toma de decisiones:</i> Los directores diseñarán un proceso a través del cual el director consultará con el personal antes de tomar decisiones que afecten a la escuela. Actualización de 2015: Para empoderar a los educadores en la toma de decisiones en la escuela, LPS y LTU establecieron equipos de liderazgo de maestros en cada escuela a partir del curso escolar 2014-2015. Este tipo de liderazgo distribuido es nuevo para muchos en LPS, y queda mucho trabajo por hacer para asegurar que los equipos a nivel de escuela sean apoyados para funcionar de manera eficaz en cada escuela. Actualización de 2021: Para capacitar a los educadores en la toma de decisiones en la escuela, LPS y LTU establecieron equipos de liderazgo de maestros (TLT) en cada escuela. Se realizó una capacitación de repaso en 2019 y 2021. A los TLT se les pide que creen y apoyen los objetivos de la escuela antes de las reuniones de planificación escolar para preparar la temporada presupuestaria.



- ***Dotación de Personal:*** Para garantizar que las escuelas tengan el personal más eficaz trabajando de la forma más productiva, los directores tomarán decisiones relacionadas con el personal basadas en el beneficio máximo de los estudiantes de sus escuelas, incluyendo que las autoridades seleccionen al personal mejor calificado de ambos, candidatos internos y externos sin que medie la antigüedad. Actualización de 2015: Esta disposición se ha aplicado y se ha incluido en los convenios colectivos según corresponda. **Actualización de 2021: Esta disposición sigue aplicándose e incluyéndose en los convenios colectivos según corresponda.**
- ***Obligaciones profesionales:*** Se espera que los maestros y el resto del personal profesional dediquen el tiempo y el esfuerzo necesarios para cumplir con sus obligaciones profesionales, definidas por el director y aprobadas por el Receptor. Actualización de 2015: Esta disposición se ha aplicado y se ha incluido en los convenios colectivos según corresponda. **Actualización de 2021: Esta disposición sigue aplicándose e incluyéndose en los convenios colectivos según corresponda.**
- ***Despido:*** Para garantizar la retención del personal más eficaz en caso de despido, el Receptor establecerá los criterios de selección para los despidos, incluyendo los siguientes, según corresponda: calificaciones, licencia, historial de trabajo, múltiples medidas de aprendizaje de los estudiantes, necesidad operativa y el mejor interés de los estudiantes. Actualización de 2015: Esta disposición se ha aplicado y se ha incluido en los convenios colectivos según corresponda. **Actualización de 2021: Esta disposición sigue aplicándose e incluyéndose en los convenios colectivos según corresponda.**
- ***Políticas y acuerdos:*** Son necesarios ciertos cambios en las políticas, los acuerdos y las condiciones de trabajo del distrito para alcanzar los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene los cambios que entrarán en vigor a partir de julio de 2012 y que deberán incorporarse a los futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, según su criterio, iniciarán las discusiones y los procesos, según corresponda de acuerdo con G.L. c. 69, s. 1K. Actualización de 2015: Las nuevas políticas y disposiciones se han implementado e incluido en los acuerdos de negociación colectiva según corresponda y se codificarán en un manual de políticas actualizado de LPS a partir del curso escolar 2015-2016. **Actualización de 2021: Las nuevas políticas y disposiciones han sido aplicadas e incluidas en los convenios colectivos según corresponda y publicadas en la página web de RRHH de LPS accesible a los miembros de cada sindicato.**
- ***Compensación:*** LPS reestructurará la compensación para garantizar que su inversión en los educadores promueva y valore el rendimiento efectivo. Esta iniciativa vinculará la remuneración de los educadores a los objetivos de rendimiento del distrito: contratación, retención, nivel de responsabilidad y rendimiento de los estudiantes. Actualización de 2015: LPS ha establecido un nuevo escalafón en la carrera de los maestros para promocionarlos en función de su eficacia. Además, el LPS ha proporcionado nuevas oportunidades para que los grandes maestros amplíen su alcance, como por ejemplo enseñando a los estudiantes durante las vacaciones o los sábados o sirviendo como aula modelo para la observación de los compañeros como educador avanzado o maestro. Además, los directores tienen la facultad de conceder estipendios a los maestros para que desempeñen funciones de liderazgo en la escuela o de otro tipo. En el futuro, el distrito seguirá perfeccionando la carrera profesional basándose en los comentarios de los educadores y en las tendencias, así como integrando las funciones de liderazgo de los maestros en el tejido del distrito y de las escuelas. **Actualización de 2021: LPS sigue manteniendo su escala profesional basada en el rendimiento para promover a los maestros en función de su eficacia. Además, el LPS ha proporcionado nuevas oportunidades para que los maestros consumados amplíen su alcance, como por ejemplo enseñando a los estudiantes durante las academias de aceleración, o sirviendo como aula modelo para la observación de los compañeros como educador avanzado o experto. Además, los directores tienen la facultad de conceder estipendios a los maestros para que desempeñen funciones de liderazgo en la escuela o de otro tipo. En el futuro, el**

distrito seguirá perfeccionando el escalafón profesional basándose en las opiniones y tendencias de los educadores, así como integrando las funciones de liderazgo de los maestros en el tejido del distrito y de las escuelas.

Objetivo estratégico 3: Apoyo y participación	
Justificación	Para maximizar la rápida mejora del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, los estudiantes y el personal necesitarán el apoyo de los padres y de la comunidad para la nueva cultura de altas expectativas en el LPS. La comunidad de Lawrence tiene muchos activos y habilidades que pueden contribuir a este esfuerzo. Los apoyos sociales/emocionales permitirán que los estudiantes, incluidos los que están aprendiendo inglés (ELL) y los estudiantes con discapacidades, estén preparados para tener éxito durante el tiempo de instrucción. La participación y el entusiasmo de los estudiantes a través de las oportunidades de enriquecimiento serán una herramienta esencial en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
3a. Proporcionar apoyos robustos SOCIO-EMOCIONALES más allá de lo académico para asegurar que los estudiantes puedan estar física y mentalmente presentes durante el tiempo de instrucción	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>PBIS</i>: Un mayor despliegue de las Intervenciones y Apoyos Positivos al Comportamiento en las escuelas secundarias ayudará a desarrollar una cultura que fomente los comportamientos deseables de los estudiantes. Actualización de 2015: Como parte del rediseño de la escuela secundaria, los estudiantes de 9º grado recibirán los apoyos sociales/emocionales y la orientación conductual adecuados para garantizar una entrada sólida en la escuela secundaria. A medida que los estudiantes pasen a los grados superiores, ejemplificarán con un modelo de comportamiento que se construye hacia la autorregulación independiente. Actualización de 2021: LPS ha pasado de PBIS a las prácticas de justicia restaurativa, por favor vea el resumen de la estrategia 3 para más información. LPS desarrollará aún más su asociación con el Center for Restorative Justice y la Great Schools Partnership para promover los ideales y las prácticas de empatía y restitución de la comunidad. ● <i>Opciones de Escuela Secundaria</i>: El distrito, en asociación con la Phoenix Foundation de Chelsea, MA, abrirá una nueva escuela secundaria alternativa para volver a involucrar y motivar a los desertores escolares y a otros jóvenes adultos en riesgo y asegurar que se gradúen preparados para la universidad y otras opciones posteriores a la escuela secundaria. La International High School se convertirá en una escuela de transición que se centrará en proporcionar apoyo académico y social/emocional acelerado a los recién llegados al país y al distrito. Actualización de 2015: Además de la asociación con la Phoenix Academy Lawrence, el nuevo liderazgo en el High School Learning Center ha hecho mejoras significativas en la experiencia de los estudiantes y el rendimiento de los jóvenes en riesgo. En los próximos años, LPS reforzará sus opciones de programación alternativa para garantizar una gama suficiente de apoyos que permita involucrar a los jóvenes con una amplia gama de necesidades. Como parte del rediseño previsto del recinto de la Lawrence High School, la International High School se convertirá en una Academia para recién llegados con criterios claros de entrada y salida. Esto garantizará que los estudiantes reciban un apoyo transitorio fundamental y estén preparados para integrarse eficazmente en un entorno de clase general tan pronto como puedan. Actualización de 2021: La escuela secundaria ha puesto en marcha equipos de transición de cohortes que se especializan en asegurar la transición exitosa de los estudiantes de ENLACE y de la International Academy (Academia Internacional) al recinto principal. Estos apoyos incluyen el desarrollo profesional específico centrado en las mejores prácticas de EL y el establecimiento de equipos de transición. En los próximos años se perfeccionarán los apoyos adicionales para la transición de los estudiantes al recinto principal de la escuela secundaria. <p><i>Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D</i></p>

- ***Auditoría de seguridad escolar:*** El distrito llevará a cabo una auditoría en todo el distrito para evaluar el estado actual de la seguridad escolar y la fidelidad de la aplicación de la política disciplinaria del distrito, así como para identificar las oportunidades de crear un entorno seguro para que se produzca el aprendizaje. Actualización de 2015: El distrito, en colaboración con el equipo de cada escuela, ha actualizado sus protocolos de seguridad para garantizar un entorno de aprendizaje seguro en cada escuela. En los próximos años, LPS actualizará sus políticas de disciplina para garantizar la inclusión adecuada de nuevas políticas, por ejemplo para abordar las nuevas formas de tecnología y los dispositivos móviles. **Actualización de 2021: LPS ha actualizado su *Política de uso aceptable*. A medida que las telecomunicaciones y otras nuevas tecnologías cambian las formas en que los miembros de la sociedad pueden acceder a la información, comunicarla y transferirla, esos cambios también pueden alterar la instrucción y el aprendizaje de los estudiantes. En general, LAE apoya el acceso de los estudiantes a ricos recursos de información junto con el desarrollo por parte del personal de habilidades apropiadas para analizar y evaluar dichos recursos. Todos los usuarios, incluidos estudiantes, maestros, personal de apoyo y administradores, están cubiertos por esta política y se espera que estén familiarizados con sus disposiciones. El recién establecido *Manual de Derechos y Código de Conducta del Estudiante* proporciona un conjunto de normas que garantizan un clima escolar seguro para un aprendizaje eficaz y también pone de manifiesto nuestro compromiso de proporcionar a todos los estudiantes una comunidad de aprendizaje acogedora y solidaria, en la que se anima y apoya a nuestros jóvenes para que desarrollen todo su potencial: académica, social y emocionalmente..**
- ***Asociaciones para los servicios de salud:*** El distrito revisará sus asociaciones existentes con organizaciones de servicios de salud públicas, sin ánimo de lucro, universitarias y privadas para coordinar las actividades de detección de servicios de salud y de prevención que se realizan en todo el distrito. Actualización de 2015: Los apoyos de los servicios de salud se coordinan ahora en todo el distrito a través del Centro de Recursos Familiares. En el Centro, las familias pueden informarse sobre la amplia gama de apoyos basados en la comunidad que están disponibles en Lawrence y cómo acceder a estos servicios. **Actualización de 2021: En 2018, el servicio basado en citas proporcionado por el Centro de Salud Familiar del Gran Lawrence (GLFHC) y el Consejo de Acción Comunitaria del Gran Lawrence se suspendió debido a las bajas tasas de participación y a la reubicación física del Centro de recursos para la familia (FRC) a la oficina de la calle Essex. Las restricciones de espacio limitan el tipo y la frecuencia de las colaboraciones de asociación de forma presencial. Sin embargo, el FRC sigue colaborando con el GLFHC para poner en contacto a las familias que necesitan cuidados preventivos, como vacunas, pruebas de tuberculosis y plomo y exámenes oculares. En el recinto de la escuela secundaria, el GLFHC gestiona una clínica satélite dentro de la oficina de salud de la escuela. Los servicios incluyen visitas de bienestar (exámenes físicos y vacunas) para todos los estudiantes, visitas por enfermedad para los estudiantes de LHS tanto durante como fuera del horario escolar, y exámenes físicos deportivos. Además, en 2020, el distrito colaboró con el GLFHC para establecer 21 clínicas de vacunación contra la gripe en seis centros escolares, gratuitas para todos los miembros de la comunidad. Además de estas asociaciones, el distrito colabora con el Northern Essex Community College, la Universidad de Massachusetts en Lowell y el Massachusetts College of Pharmacy and Health Sciences para acoger a estudiantes de enfermería en nuestras escuelas. A la cabeza de muchos de estos esfuerzos se encuentra el Director de Servicios de Salud del distrito, un nuevo cargo elevado para garantizar el mantenimiento y la expansión de prácticas y asociaciones de salud firmes.**
- ***Apoyos integrales:*** El distrito seguirá aprendiendo de las mejores prácticas de las Zonas Wraparound en cuatro escuelas del distrito. Actualización de 2015: Los apoyos Wraparound son ahora coordinados en todo el distrito a través del Centro de recursos para la familia, donde las familias pueden aprender y acceder a la amplia gama de apoyos disponibles en Lawrence.

	<p>Actualización de 2021: LPS se ha asociado con el Greater Lawrence Community Action Council (GLCAC), el Greater Lawrence Family Health Center, y ValleyWorks Career Center para conectar a las familias con la vivienda, la inmigración, el cuidado de los niños, la atención médica y las oportunidades de capacitación laboral, entre otras cosas. El Centro de recursos para la familia (FRC) sigue creando y manteniendo asociaciones comunitarias con el fin de conectar los recursos con las familias y los estudiantes. Los miembros del personal del FRC participan en asociaciones comunitarias y luego comparten recursos y oportunidades de formación entre ellos para garantizar que puedan conectar eficazmente a las familias con los servicios. Además, LPS, a través del FRC, es el co-líder de la Iniciativa de Familias Trabajadoras de Lawrence (LWFI), que se asocia con más de una docena de organizaciones de la comunidad para ayudar a las familias de LPS en la obtención de la estabilidad económica. LWFI ofrece asesoramiento familiar y financiero, pone en contacto a los solicitantes de empleo con las oportunidades, y desarrolla e implementa la formación en inglés para hablantes de otros idiomas (ESOL) y la formación profesional en campos en crecimiento, como la tecnología de la información, el cuidado de niños a domicilio y las profesiones de auxiliares docentes. En 2020, LWFI colaboró en el desarrollo de un proceso de transición de paraprofesional a educador, incluido el lanzamiento de un programa de formación de MTEL. El FRC también participa en el Grupo de Respuesta de Organizaciones no Lucrativas y COVID-19, compartiendo información y, según sea necesario, desarrollando respuestas, para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad. Durante los próximos tres años, LPS continuará conectando a las familias con apoyos envolventes a través de sus asociaciones con la organización de áreas. El distrito también ampliará la beca de participación familiar (Family Engagement Fellowship) a otras escuelas del distrito.</p> <p><i>Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de aprendizaje socio-emocional: Actualización de 2021: Aumentar el apoyo al SEL será un objetivo particular del distrito en los próximos tres años. LPS reconoce que los estudiantes son más capaces de aprender académicamente cuando se sienten bienvenidos, seguros, tienen conexiones positivas con compañeros y adultos, y tienen habilidades sociales y de autorregulación. LPS utilizará la Justicia Restaurativa para centrar las estrategias de gestión del comportamiento escolar en la empatía con la comunidad y la restitución. LPS también desarrollará Equipos de Estabilización de Asistencia y Apoyo al Estudiante para apoyar a los estudiantes con trastornos de conducta. Por último, el distrito promoverá la adopción de planes de estudio de SEL en todas las escuelas y la aplicación de habilidades y estrategias de SEL en las clases básicas.
<p>3b. Desarrollar apoyos específicos para ESTUDIANTES QUE APRENDEN INGLÉS (ELL) que constituyen una parte importante de la matrícula del distrito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia principal: Las estrategias básicas de tiempo, datos, participación, personas y asociaciones están destinadas a todos los estudiantes del distrito. Estas estrategias básicas serán particularmente importantes para disminuir la brecha de rendimiento entre los estudiantes con dificultades y otros estudiantes de LPS. Actualización de 2015: Los estudiantes de ELL se han beneficiado de las oportunidades de participar en la enseñanza de materias principales reforzada, las academias de aceleración y las nuevas oportunidades de enriquecimiento en todo el distrito. Además, algunas escuelas han invertido en nuevas estrategias adaptadas específicamente a los estudiantes de inglés como parte de sus planes escolares, incluyendo programas de enriquecimiento teatral y software de intervención para desarrollar habilidades de lectoescritura. En los próximos años, LPS se asegurará de que las prácticas exitosas se compartan ampliamente en todas las escuelas para apoyar la mejora continua en el servicio a nuestros estudiantes ELL. Actualización de 2021: Los estudiantes EL, que representan más del 36% de la población estudiantil, siguen beneficiándose del compromiso con las estrategias básicas de LPS. El departamento de EL de LPS ha seguido apoyando los enfoques de Inmersión en Inglés Protegida



	<p>(SEI) en todas las aulas del distrito y los EL siguen siendo un foco de atención para todas las escuelas. Las necesidades de los EL serán un lente crítico a través del cual evaluar y adaptar los planes de estudio básicos rigurosos y alineados. Además, el distrito evaluará y desarrollará programas para los recién llegados al distrito y, en particular, al sistema educativo estadounidense.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional: El distrito ya se ha embarcado en una ambiciosa campaña para impartir formación sobre la categoría este verano a los maestros de todo el distrito. Para reforzar la instrucción de nuestros estudiantes con dominio limitado del inglés, el distrito adoptará la formación del programa Repensar la equidad y la enseñanza de los estudiantes de inglés (Rethinking Equity and Teaching for English Language Learners o RETELL). Actualización de 2015: El distrito ha ofrecido múltiples cursos con aprobación de SEI, lo que ha permitido que el 96% de los administradores de LPS y aproximadamente el 45% de los educadores elegibles completen estos requisitos. LPS ha llenado todas las plazas del curso con aprobación de SEI proporcionadas por el estado durante los últimos dos años. Nuestro objetivo es garantizar que el 90% de los educadores que reúnen las condiciones necesarias reciban formación antes de que finalice el curso escolar 2015-2016. Alcanzaremos nuestro objetivo centrándonos en primer lugar en aquellos educadores que el estado ha identificado como necesitados de obtener la certificación SEI, siguiendo con un segundo grupo específico de educadores que el LPS ha determinado que también necesitan obtener la certificación SEI antes de abrirlo a todos los educadores académicos básicos. LPS se pondrá en contacto con estos educadores a través de múltiples medios y puntos de venta para fomentar su participación. Además, LPS se ha asociado con UMass Lowell para ofrecer cursos de posgrado para la obtención de la licencia de ESL para los educadores interesados y el desarrollo profesional para los administradores, educadores y paraprofesionales que apoyan a los ELL. Actualización de 2021: El distrito ha continuado ofreciendo múltiples cursos para el reconocimiento del SEI, lo que ha dado como resultado que el 92% de los maestros y el 97% de los administradores obtengan aprobación del SEI. Además, el distrito ha trabajado en colaboración con los educadores para crear un conjunto de 15 cursos del Programa de Desarrollo Profesional (PDP), de modo que los maestros y administradores puedan continuar su aprendizaje en los enfoques del SEI y las mejores prácticas para los alumnos EL. Además de los cursos del SEI, el distrito también ha participado en el proyecto estatal Next Generation ESL y ha organizado varias oportunidades de desarrollo profesional para maestros de ESL relacionadas con el diseño de planes de estudio. Este énfasis en las oportunidades de desarrollo profesional específico para EL continuará en los próximos años, específicamente a través de la expansión de la oferta de cursos RETELL, así como nuestra participación en la iniciativa DESE Blueprint for EL Success, que apoya a los educadores de EL en el desarrollo de sistemas de mejores prácticas para apoyar a los estudiantes de inglés.
<p>3c. Desarrollar apoyos específicos para ESTUDIANTES CON DISCAPACIDADES (SWD) que constituyen una parte de la matrícula del distrito superior a la media estatal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia principal: Las estrategias básicas de tiempo, datos, participación, personas y asociaciones están destinadas a todos los estudiantes del distrito. Estas estrategias básicas serán particularmente importantes para disminuir la brecha de rendimiento entre los estudiantes con dificultades y otros estudiantes de LPS. Actualización de 2015: Los estudiantes con discapacidades se han beneficiado de las oportunidades de participar en la enseñanza de materias principales reforzada, las academias de aceleración y las nuevas oportunidades de enriquecimiento en todo el distrito. Además, algunos centros escolares han invertido en nuevas estrategias adaptadas específicamente a los estudiantes con discapacidades como parte de sus planes escolares, incluyendo el desarrollo de programas más sólidos de respuesta a la intervención. En los próximos años, LPS se asegurará de que las prácticas exitosas se compartan ampliamente en todas las escuelas para apoyar la mejora continua en el servicio a nuestros estudiantes con discapacidades. Actualización de 2021: Al comienzo del curso escolar 2019-20, el distrito lanzó un rediseño dramático de la Oficina de servicios de apoyo al estudiante. Esta iniciativa incluía un mayor compromiso de apoyo a los SWD mediante una mayor prestación de servicios, aprendizaje

profesional de alta calidad, y recursos adicionales para promover las oportunidades de inclusión para todos los estudiantes. Los servicios de apoyo también incluyen un compromiso con el SEL a través de prácticas informadas por el trauma y el aumento de personal con experiencia en el análisis de comportamiento aplicado. Un nuevo Director de servicios de salud ha garantizado el apoyo a las necesidades de salud emocional, conductual y médica de todas las escuelas. Los equipos de Respuesta a la Instrucción e Intervención (RTII) de cada escuela se basan en un análisis de un Sistema de Apoyos Múltiples (MTSS) para salvar las diferencias de rendimiento y utilizar intervenciones específicas antes de remitir a los alumnos a una educación especial más restrictiva. Estos esfuerzos han contribuido a cerrar la disparidad que existía anteriormente entre la tasa de inscripción de SWD en el distrito (21.1 por ciento en 2013) y del estado (17.0 por ciento en 2013). En el curso escolar 2019-20, el distrito registró una tasa de inscripción de SWD muy reducida hasta el 18.5 por ciento, que coincide estrechamente con la tasa estatal de 2019-20 del 18.4 por ciento. Estos sistemas MTSS se perfeccionarán y aplicarán en los próximos tres años.

- ***Apoyo adecuado:*** El distrito realizará una auditoría de los servicios de educación especial en todo el sistema. Garantizando que los estudiantes con discapacidad reciban instrucción de los maestros más eficaces en un entorno adecuadamente inclusivo ayudará a cerrar la brecha de rendimiento. Actualización de 2015: Tras una auditoría realizada en todo el distrito, LPS ha adoptado un enfoque escuela por escuela para apoyar la mejora de los servicios de educación especial, tanto en los entornos inclusivos como en los sustancialmente separados. En los próximos años, LPS profundizará su apoyo a los líderes escolares, los educadores y el personal de apoyo especializado para garantizar que se apliquen prácticas altamente eficaces en cada escuela. Para asegurar que LPS está proporcionando los servicios y apoyos más eficaces, el distrito llevará a cabo revisiones específicas de los servicios centrales de educación especial y los programas a nivel escolar en el curso escolar 2015-2016, identificando las áreas clave para el rediseño continuo y el desarrollo profesional. **Actualización de 2021: Junto con el rediseño del curso escolar 2019-20 de la Oficina de servicios de apoyo al Estudiante, el distrito comenzó una revisión exhaustiva de su Continuidad de Programas y Servicios de Educación Especial. Como resultado directo, el distrito se dividió en cuatro cuadrantes geográficos, cada uno de ellos compuesto por 8-9 escuelas de barrio con patrón de alimentación. Se asignó un director de educación especial cualificado a cada "zona" para proporcionar una comunicación y un apoyo constantes a los administradores, maestros, proveedores de servicios relacionados, personal de apoyo y familias. Se diseñaron estrategias reforzadas de contratación y retención para cubrir las vacantes persistentes y garantizar la continuidad de la prestación de servicios. Este rediseño ayudará a LPS a garantizar que los SWD reciban un apoyo eficaz y adecuado.**
- ***Desarrollo profesional:*** El distrito seguirá proporcionando una sólida formación en Respuesta a la Intervención (RTI) para identificar y atender a los estudiantes con dificultades, incluidos los estudiantes con discapacidades. Actualización de 2015: El distrito ha continuado su colaboración con Melmark para apoyar a los educadores de estudiantes con discapacidades en el desarrollo de programas de alta calidad para estudiantes del espectro autista y para formar a paraprofesionales que trabajen en aulas especializadas. También se ha proporcionado desarrollo profesional al personal en las áreas de respuesta a la intervención, escuelas informadas por el trauma y prácticas de inclusión. **Actualización de 2021: Una de las mejoras más significativas de la Oficina de servicios de apoyo al estudiante ha sido el fuerte compromiso con modelos continuos de aprendizaje profesional integrado facilitado por educadores del distrito y de la escuela, así como por expertos nacionales. El nivel de aprendizaje profesional de alta calidad ha reforzado los conocimientos clave y ha mejorado la prestación de servicios en todo el distrito y tendrá continuidad.**
- ***Modelo de prestación de servicios:*** El distrito examinará los diversos modelos de prestación de servicios que se utilizan para atender a los estudiantes con discapacidades con el fin de maximizar la eficacia de la instrucción. Actualización de

	<p>2015: El distrito seguirá explorando modelos para una educación adecuadamente inclusiva de los estudiantes con discapacidades, incluyendo el uso de la tecnología en el aula. Las prácticas escolares exitosas se compartirán en todo el distrito. Actualización de 2021: Se inició un cronograma de varios años para asegurar que hubiera una continuidad completa de servicios en cada zona del barrio para minimizar la separación de los hermanos y la reasignación de los SWD a programas del distrito fuera de las escuelas de su vecindario. Centrándose en la práctica inclusiva, el distrito apoyó el aumento de los equivalentes a tiempo completo (ETC) para los modelos de enseñanza conjunta, así como el innovador Programa de Aprendizaje Independiente (ILP). El ILP proporciona a los estudiantes identificados con autismo y necesidades intelectuales o emocionales globales para ser incluidos en las escuelas de su vecindario. Los estudiantes de ILP suelen estar total o parcialmente incluidos. También se dispone de ayudas para recursos sustancialmente distintos cuando se necesitan. Estos programas, que han crecido de tres en el curso escolar 2017-18 a 15 en el curso escolar 2020-21, han reducido drásticamente la necesidad de depender de la Escuela Pública Diurna del distrito, al tiempo que proporcionan mayores oportunidades de inclusión con compañeros típicos. Para ayudar, el distrito lanzó un Gabinete de Defensa de la Educación Especial (SEAC) durante 2019-20. Este grupo de interesados incluye a líderes y maestros del distrito, así como a representantes del Consejo Asesor de Padres de Educación Especial (SEPAC), Massachusetts Advocates for Children y varios de los principales socios de aprendizaje profesional del distrito. Este grupo elaboró una Definición de inclusión revisada que se encuentra AQUÍ. Además, el SEAC publicó una Guía del Año Escolar 2020-21 para los Programas de Educación Especial de LPS para apoyar la comunicación continua y la divulgación para todas las partes interesadas que se encuentran AQUÍ. LPS seguirá perfeccionando, aplicando y ampliando los servicios y la comunicación en los próximos tres años.</p>
<p>3d. Aumentar la implicación de los PADRES Y LA COMUNIDAD para apoyar la cultura de altas expectativas de LPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Centro de recursos para la familia:</i> El distrito abrirá un centro de recursos para familias para aumentar la comunicación y el flujo de información con los padres y la conexión con la comunidad escolar. El centro garantizará la traducción adecuada de los documentos del distrito para que sean accesibles a los padres y a la comunidad. Basándose en su trabajo diario, el personal del Centro de recursos para la familia educará a otros miembros del personal de LPS sobre la comunidad de Lawrence y sus culturas. El Centro de recursos asistirá a las familias en temas para estudiantes con dificultades, como el proceso 504 y los IEP para estudiantes con discapacidades. Actualización de 2015: En el curso escolar 2013-2014, el distrito abrió un Centro de recursos para la familia para que las familias se inscriban a los estudiantes, aborden problemas o preocupaciones con la colocación de los estudiantes, reciban referencias a los recursos y servicios de la comunidad, y asistan a capacitaciones y talleres sobre temas de interés. El nuevo centro incluyó la incorporación de personal especializado en la participación comunitaria. En los próximos años, en colaboración con Lawrence Community Works y la Iniciativa de Familias Trabajadoras de Lawrence, LPS ampliará los recursos, las asociaciones y las actividades disponibles a través del Centro de recursos para la familia para profundizar la participación de los padres en las escuelas y para apoyar el progreso económico de la ciudad en general. Además de trabajar con los equipos escolares para fomentar el compromiso de los padres a nivel de la escuela, LPS reforzará el compromiso de toda la ciudad a través de nuevos eventos planificados para las familias y estudiantes de LPS, incluyendo presentaciones de estudiantes y ceremonias de transición. Actualización de 2021: En el curso escolar 2015-16, el Centro de recursos para la familia (FRC) se sometió a un proceso de planificación estratégica de tres años para identificar los valores y las estrategias principales, lo que hizo que el FRC pasara de ser el "propietario" de la participación de las familias para el distrito a ser una fuente -y un modelo- para la resolución de problemas en colaboración, el asesoramiento para desarrollar una participación más sólida en la escuela y el apoyo continuo para las escuelas y las familias que solicitan una asistencia dirigida. En 2017, el FRC puso en marcha el Consejo de Asociación para la Participación de las Familias, un grupo de colaboración de padres, estudiantes,

educadores y líderes escolares para considerar los desafíos y las estrategias para una participación de alta calidad. Esto condujo al desarrollo en 2018 de la Beca de Participación Familiar (Family Engagement Fellowship), en la que ya han participado once centros educativos para crear sus propios planes estratégicos de colaboración entre familias y estudiantes. También condujo a la aprobación en 2019 de tres nuevas políticas de distrito, desarrolladas en colaboración por el consejo y diseñadas para establecer estándares en las áreas de toma de decisiones compartida, voz de los estudiantes y compromiso de alta calidad. De cara al futuro, el distrito también se basará en la implementación del LFISS, un programa con licencia de la organización nacional PIQE, que se lanzó en dos escuelas en 2019 y ahora se ha expandido a siete sitios, y se compromete a ayudar a las familias a comprender mejor el plan de estudios, navegar por la escuela y establecer metas para la educación superior. LPS planea ampliar LFISS y la beca de participación familiar a otras escuelas en todo el distrito. LPS seguirá incluyendo a los socios de la comunidad como partes interesadas clave en el desarrollo del retrato final de un borrador y un plan de graduación. *Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D*

- ***Alianzas comunitarias:*** El distrito identificará y buscará posibles asociaciones con organizaciones comunitarias, organismos locales e instituciones de educación superior. El distrito llevará a cabo un mapeo de los recursos de la comunidad con el fin de identificar socios de alto potencial. Actualización de 2015: Los organismos comunitarios y las organizaciones sin ánimo de lucro han sido socios fundamentales en la labor de reestructuración del distrito. En particular, las agencias comunitarias han desempeñado un papel importante como proveedores de programas de enriquecimiento dentro de la jornada ampliada en las escuelas de LPS y también han servido como socios clave en el aprendizaje de verano y los programas extraescolares. Un grupo de Aliados de la comunidad, compuesto por los directores de las principales agencias de la comunidad de Lawrence, se reúne varias veces al año para evaluar el estado de las asociaciones actuales y explorar estrategias para apoyar nuevas iniciativas y la participación de la comunidad para apoyar la reestructuración del distrito. **Actualización de 2021: La superintendente Paris comenzó su primer año con una gira de escucha que incluía una reunión con el grupo de socios comunitarios y, desde entonces, se ha reunido individualmente con las partes interesadas de forma regular. Además, el FRC organiza reuniones trianuales con agencias sin ánimo de lucro de todo el distrito para compartir actualizaciones, conocer nuevos recursos y considerar colaboraciones en apoyo del éxito de los estudiantes. LPS seguirá colaborando con organizaciones comunitarias para apoyar el aprendizaje y el desarrollo integral del menor. Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D**
- ***Escuela secundaria alternativa:*** Al volver a involucrar a los desertores y otros jóvenes desconectados, Phoenix Academy Lawrence proporcionará a estos estudiantes opciones para la graduación de la escuela secundaria y el éxito universitario y profesional. Actualización de 2015: Aunque este programa ha logrado avances significativos en la creación de nuevas y mejores opciones para los estudiantes, el perfeccionamiento seguirá siendo una prioridad en los próximos años (véase 3A). Además, el Centro de Aprendizaje de la Escuela Secundaria también trabaja para proporcionar opciones para los estudiantes de la escuela secundaria de Lawrence. **Actualización de 2021: En el curso escolar 2018-19, Phoenix Academy Lawrence se convirtió en una escuela chárter de gestión independiente. En 2015, RISE era una cohorte dentro del 9º grado; en el curso escolar 2020-21, RISE se convirtió en su propia escuela y ahora se reconoce como RISE Academy. La RISE Academy y el High School Learning Center siguen siendo las dos únicas escuelas secundarias alternativas de LPS.**

3e. Aumentar las oportunidades de **ENRIQUECIMIENTO** para motivar y estimular a los estudiantes

- **Artes:** El desarrollo de oportunidades artísticas en todos los grados del distrito ayudará a proporcionar a los estudiantes una educación integral. Actualización de 2015: El distrito ha añadido una importante capacidad de liderazgo educativo para crear programas artísticos en las escuelas y en todo el distrito, incluyendo nuevos programas de música coral e instrumental, teatro musical y artes visuales. En los próximos años, LPS reforzará los programas basados en la escuela y tratará de crear un continuo de opciones de programación artística para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso al enriquecimiento desde su entrada en LPS hasta la escuela secundaria. Además de crear capacidad interna, los centros escolares han colaborado con socios comunitarios para ofrecer programas artísticos y de enriquecimiento adicionales, tanto en los centros escolares como fuera de ellos, en organismos asociados.. **Actualización de 2021: En los últimos 5 años se han contratado ocho educadores musicales más en las Escuelas Públicas de Lawrence, duplicando el número de educadores musicales y aumentando el número de estudiantes que tienen acceso a la música. Los estudiantes de los grados K-12 tienen acceso a clases de actuación y teatro musical durante y/o después de la escuela. El programa de artes visuales sigue recibiendo premios regionales y nacionales que reconocen el talento de los estudiantes de LPS.**
- **Actividades extraescolares:** Las opciones de enriquecimiento extraescolar se incrementarán de diversas maneras en todo el distrito. Actualización de 2015: LPS ha apoyado a las escuelas para que aumenten los programas de enriquecimiento después de la escuela, además de durante la jornada escolar. **Actualización de 2021: LPS ha trabajado para desarrollar fuertes asociaciones con socios de la comunidad para apoyar el enriquecimiento y las oportunidades de participación fuera de la escuela. Entre los socios, se encuentran Groundwork Lawrence, Boys and Girls Club, The Community Group, YMCA/YWCA, Drive Fitness y Merrimack Valley Music. A través de estas asociaciones, muchos de nuestros estudiantes pueden acceder y beneficiarse de diversas y variadas oportunidades de enriquecimiento y participación. Estas asociaciones continuarán durante los próximos tres años.**
- **Deportes:** Se ampliará la oferta deportiva, incluso mediante la incorporación de deportes intramuros en la escuela media. Spark Academy adoptará un modelo basado en la investigación para integrar el deporte y los estudios. Actualización de 2015: LPS ha invertido mucho en la expansión del atletismo intramuros en la escuela media y de los deportes de equipo en la escuela secundaria. Los programas de enriquecimiento escolar dentro de la jornada escolar ampliada en las escuelas primarias y secundarias -incluida la Spark Academy- han incluido karate, yoga, step-dance y otras ofertas relacionadas con el fitness. **Actualización de 2021: El acceso al deporte sigue ampliándose en todo el distrito a través de los deportes intramuros en las escuelas medias y un aumento significativo de la participación de las estudiantes en el atletismo. Entre 2018-20, LHS tuvo más atletas que recibieron becas deportivas para la universidad que en años anteriores.**

Objetivo estratégico 4: Autonomía y responsabilización	
Justificación	Para maximizar la rápida mejora del rendimiento académico de los estudiantes en Lawrence, las escuelas deben estar capacitadas para crear el cambio. La autonomía concedida y utilizada por nuestros socios de probada eficacia ha dado lugar a mejoras significativas en el rendimiento de los estudiantes; esto demuestra el potencial que nuestras propias escuelas pueden alcanzar cuando se permite a sus directores centrarse ante todo en la educación de sus estudiantes. El Receptor puede conceder a las escuelas autonomías relacionadas con el capital humano, la asignación de recursos, la ejecución de programas y el funcionamiento de las escuelas, en función de su rendimiento. La rendición de cuentas en todo el distrito es necesaria para asegurar que el distrito está en camino de hacer un rápido progreso; ver los Puntos de Referencia de Rendimiento (abajo), los Puntos de Referencia de Implementación (abajo), y las Metas Anuales Cuantificables (Apéndice B) para los objetivos agresivos del distrito y del estado a los que el distrito tendrá que rendir cuentas. Los sistemas y apoyos a nivel de distrito, incluida la Oficina de mejora escolar, serán herramientas esenciales en este objetivo estratégico.
Iniciativas	Descripción de actividades relacionadas
4a. Mayor AUTONOMÍA para las escuelas con el fin de capacitarlas para crear cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del sistema: LPS está estableciendo un proceso por el cual las escuelas de alto rendimiento pueden ganar y utilizar las autonomías. Actualización de 2015: LPS ha establecido el modelo de "arquitectura abierta" que está codificado en varios documentos de apoyo utilizados por las escuelas de Lawrence, principalmente como parte del proceso anual de planificación escolar. Como parte de la arquitectura abierta, LPS ha seleccionado un modelo de <i>autonomía guiada</i>. Se concede a los centros educativos un amplio margen de maniobra para tomar decisiones locales, siempre que cuenten con un plan sólido para el rendimiento de los estudiantes; todos los planes son aprobados por el Receptor. Para guiar a las escuelas en el desarrollo de planes sólidos, el equipo de LPS ha asignado a cada escuela un asesor para apoyar la mejora escolar diferenciada y ha comenzado a desarrollar un menú de servicios predeterminados de alta calidad que las escuelas pueden utilizar como base. En los próximos años, LPS seguirá reforzando su sistema de apoyos para garantizar que todas las escuelas utilicen las autonomías de forma eficaz, así como para seguir desarrollando las redes inter-escolares que permitan a las escuelas aprender unas de otras. Actualización de 2021: Durante el curso escolar 2019-2020, LPS trabajó estrechamente con la Junta de LAE y un socio externo para desarrollar tableros a nivel escolar que informarán el marco de autonomía ganada. El Marco de Autonomía Ganada (Marco) pretende codificar la tradición de Arquitectura Abierta de LPS como modelo operativo. El Marco y las herramientas asociadas permitirán al distrito reforzar este modelo de funcionamiento proporcionando a los líderes de LPS y de las escuelas acceso a una perspectiva completa del rendimiento a nivel escolar y capacitando a las partes interesadas tanto para compartir las mejores prácticas como para abordar los desafíos a nivel escolar. El Marco proporciona una definición holística de las expectativas de la comunidad en cuanto a la capacidad y el rendimiento de las escuelas y se basa en la filosofía de la Arquitectura Abierta al: facultar a las comunidades escolares formadas por los líderes escolares, los educadores y las familias para que tomen decisiones estratégicas con el fin de mejorar las escuelas a nivel del centro escolar; conservar la autonomía de estas comunidades escolares que están teniendo éxito y/o progresando; y permitir a la oficina central asignar estratégicamente los recursos donde más se necesitan y ofrecer un apoyo específico a las escuelas que están fracasando y/o teniendo problemas. En 2021, LPS pasó a la segunda fase del trabajo de Autonomía Ganada estableciendo objetivos para todos los indicadores no relacionados con el DESE y codificó un menú de autonomías que las escuelas pueden ganar en base a su calificación en el Marco. LPS desarrollará un plan de implementación del Marco de Autonomía Ganada entre 2021 y 2024; este plan incluirá una

estrategia de comunicación, un proceso de desarrollo para la recogida y el análisis de datos y un despliegue de un menú de autonomías y apoyos y procesos relacionados. Las comunicaciones explicarán la conexión entre el Marco de Autonomía Ganada y la equidad en las escuelas del distrito.

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

- ***Cesión de autonomías:*** LPS está identificando las autonomías que puede conceder el Receptor en función del rendimiento a todas las escuelas del distrito, a los operadores escolares probados y a las escuelas de alto rendimiento con autonomía ganada. Por ejemplo, estas autonomías, que son acordes con las buenas prácticas de gestión y la legislación de Massachusetts, incluirán, entre otras, la capacidad de tomar decisiones sobre el personal y la dotación de personal, de establecer el horario escolar, de asignar los recursos de la escuela, de gestionar el uso de las instalaciones de la escuela y de establecer políticas basadas en la escuela, incluyendo el código de disciplina de los estudiantes, las políticas de asistencia a la escuela y los programas extracurriculares. **Actualización de 2015:** Las autonomías de las escuelas están codificadas en la filosofía de arquitectura abierta de LPS y en el proceso de planificación escolar, en el que las escuelas hacen recomendaciones anuales al Receptor sobre el calendario, el horario, el plan de estudios, el desarrollo profesional, el presupuesto, la dotación de personal y los servicios adquiridos. En los próximos años, LPS garantizará el pleno acceso a las autonomías escolares requeridas continuando con la eliminación de los requisitos onerosos o innecesarios para las escuelas. Por ejemplo, el distrito trabajará con la ciudad para determinar si pueden establecerse políticas para tratar a las escuelas individuales como entidades separadas a efectos de la política de adquisiciones de la ciudad, garantizando al mismo tiempo los controles financieros y la supervisión adecuados a nivel de distrito. Además, LPS afinará su codificación y aplicación de los componentes de la autonomía escolar y las correspondientes políticas centrales que siguen siendo innegociables en todo el distrito. En los próximos tres años, los departamentos de la oficina central y las escuelas desarrollarán un conocimiento profundo y común de las autonomías escolares específicas y las políticas del distrito vigentes en LPS. **Actualización de 2021: El Marco (mencionado anteriormente) aumentará los datos de rendición de cuentas actualmente disponibles compilados por el Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts (DESE) con puntos de datos críticos que son importantes para la comunidad de Lawrence, incluyendo: las operaciones a nivel de la escuela, el acceso de los estudiantes a la instrucción de alta calidad, el clima escolar y las oportunidades de participación de la familia. Además, el Marco servirá de herramienta a la hora de determinar las autonomías diferenciadas y los apoyos adaptados a las necesidades individualizadas de las escuelas. Esta herramienta es esencial en un modelo de Arquitectura Abierta para garantizar que la oficina central pueda apoyar a las escuelas y a los directores de una manera transparente, justa y equitativa, y que los directores puedan ganar y asegurar la autonomía para mejorar continuamente y satisfacer las necesidades de los estudiantes. En el verano de 2021, se elaboró un menú de autonomías que las escuelas pueden obtener, un sistema de calificación de las escuelas en el Marco, un sistema para aplicar las autonomías que una escuela obtiene en función de la calificación o puntuación anual de la escuela en el Marco, y un calendario para la aplicación de los elementos indicados anteriormente.**

4b. Desarrollar la
RENDICIÓN DE CUENTAS
en todo el sistema

- ***Responsabilización de las escuelas:*** Un definido sistema para medir el éxito escolar, así como recompensas y Consecuencias para los directores y asociados que logren, o no, los objetivos identificados. Los objetivos serán establecidos tanto por el distrito como por el Estado. LPS pretende alcanzar niveles aún más altos que los ambiciosos objetivos estatales para cerrar la brecha de competencia. Actualización de 2015: La dirección de LPS supervisa de cerca el rendimiento de la escuela en una variedad de indicadores, incluyendo el rendimiento de los estudiantes en el MCAS y las tasas de graduación/abandono, la capacidad y la visión del director para la mejora de la escuela, la satisfacción de los maestros, la calidad y la amplitud de los programas de enriquecimiento de los estudiantes, el compromiso de los padres y otros indicadores. Anualmente, estos factores se utilizan para tomar determinaciones a nivel de escuela, como los cambios de liderazgo o los programas de intervención de los estudiantes. En los próximos años, LPS codificará estos factores en una ficha holística para cada escuela, que servirá de base para la determinación anual de las escuelas. **Actualización de 2021: Los líderes de LPS continúan supervisando el rendimiento escolar en una variedad de indicadores locales y estatales, incluyendo el rendimiento y el crecimiento de los estudiantes, las tasas de graduación, las tasas de abandono, la asistencia, la adquisición del idioma inglés, el rendimiento de las poblaciones en riesgo, la capacidad y la visión del director para la mejora de la escuela, la satisfacción de los maestros, los estudiantes y las familias, la calidad y la amplitud de los programas de enriquecimiento de los estudiantes, el compromiso de los padres y otros indicadores. Anualmente, estos factores se utilizan para tomar decisiones a nivel de escuela, como cambios de liderazgo, necesidades de aprendizaje profesional o programas de intervención de estudiantes. En lo sucesivo, el Marco de Autonomía Ganada también se utilizará como herramienta de seguimiento del progreso dentro del distrito.**
- ***Planes de mejoramiento escolar:*** Cada escuela elaborará un Plan de mejoramiento escolar para que el Receptor lo revise y apruebe. Los planes abordarán la forma en que cada escuela implementará el plan del distrito, incluyendo la provisión de mayor tiempo de instrucción de calidad para los estudiantes, el establecimiento de altas expectativas para los estudiantes y la definición de las obligaciones profesionales del personal. Actualización de 2015: Cada equipo escolar debe elaborar un plan anual de la escuela que describa sus prioridades para el año siguiente y la forma en que la escuela utilizará las autonomías en áreas como el calendario, el horario, el desarrollo profesional, el plan de estudios, la dotación de personal y el presupuesto para producir mejores resultados para los estudiantes. La presentación de planes anuales ha permitido que el concepto inicial de Planes de mejoramiento escolar de una sola vez se convierta en un punto focal anual para la mejora continua en cada escuela. **Actualización de 2021: Cada equipo escolar debe elaborar un plan escolar anual que se ajuste a las prioridades de todo el distrito y asigne los recursos en consecuencia, utilizando al mismo tiempo autonomías como el calendario, el horario, el desarrollo profesional, el plan de estudios, la dotación de personal y el presupuesto para producir mejores resultados para los estudiantes.**
- ***Responsabilización de los educadores:*** El distrito trabajará con las partes interesadas para asegurar la implementación efectiva del nuevo sistema de evaluación de educadores. Actualización de 2015: Si bien las escuelas han avanzado mucho en la aplicación del sistema de evaluación de los educadores, éste seguirá siendo una prioridad para su perfeccionamiento en los próximos años. **Actualización de 2021: El sistema de evaluación de los educadores está bien establecido para apoyar las altas expectativas respecto al personal de la escuela y del distrito. Se proporciona a todos los educadores un resumen anual de nuestro sistema de evaluación junto con los plazos y las expectativas. Los líderes escolares trabajan con los educadores para establecer la práctica profesional y los objetivos de aprendizaje de los estudiantes que perfeccionan su práctica, se alinean con las prioridades del**

	<p>distrito y reflejan el plan operativo de la escuela. Los educadores reciben oportunidades de desarrollo profesional alineadas con los estándares de instrucción efectiva que, a su vez, se controlan y supervisan para la mejora efectiva de la práctica a través de TeachPoint.</p>
<p>4c. Desarrollar un APOYO dirigido, especialmente para las escuelas con altas necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Establecimiento de una Oficina de rediseño:</i> LPS creará la Oficina de rediseño para apoyar y supervisar la aplicación de los planes de las escuelas y distritos de nivel 4. La oficina trabajará con las escuelas para prepararlas a cumplir el umbral para ganar autonomía. Actualización de 2015: Creada en 2013, la Oficina de rediseño ha actuado como equipo principal de diseño y ejecución de las estrategias del Plan de reestructuración. Aunque el objetivo inicial era crear planes para la reestructuración de las escuelas de nivel 4, los esfuerzos de rediseño se han ampliado para incluir: el desarrollo del modelo de arquitectura abierta; las iniciativas de mejora de las escuelas de todo el distrito; la remodelación de una oficina central más ágil y con mayor capacidad de respuesta; la creación de una asociación laboral y administrativa con el Sindicato de Maestros de Lawrence; y el desarrollo de nuevas iniciativas de liderazgo de los educadores. La Oficina de rediseño también trabaja con los equipos escolares para aplicar eficazmente las autonomías obtenidas. En los próximos años, la Oficina de rediseño apoyará la aplicación del renovado plan de reestructuración del distrito, incluyendo el diseño y la gestión de las iniciativas existentes y nuevas y la finalización de los acuerdos de negociación colectiva con los sindicatos restantes en consonancia con el plan de reestructuración para la primavera de 2016. Actualización de 2021: La Oficina de rediseño ha pasado a trabajar en el diseño y la aplicación del Marco de Autonomía Ganada, que guiará el cumplimiento de la visión original del modelo de arquitectura abierta. El distrito ha asignado a la superintendente Asistente de Currículo e Instrucción para dirigir la transición de los esfuerzos de Rediseño en lo adelante. En la primavera de 2021, LPS (1) convocó y se comprometió con dos grupos de trabajo sobre "Autonomías y Apoyos" y "Fijación de Objetivos", (2) propuso un Menú de Autonomías, y (3) sugirió una implementación por fases del marco con la promulgación completa prevista para el curso escolar 2023-2024. El curso escolar 2021-2022 se centrará en (1) desarrollar un conjunto de herramientas para ayudar a la recopilación de datos en curso, (2) identificar los indicadores prioritarios en el Marco de Autonomía Ganada y recomendar revisiones, (3) convocar, organizar y gestionar el flujo de trabajo de un nuevo grupo de trabajo - Grupo de Trabajo de Implementación, y (4) desarrollar un piloto para el Menú de Autonomías y Apoyos. ● <i>Instalaciones:</i> LPS agilizará los elementos de mantenimiento de alta prioridad para abordar los problemas de salud y seguridad y para mejorar los entornos escolares para el aprendizaje. Actualización de 2015: LPS ha invertido aproximadamente 5 millones de dólares en mantenimiento y reparaciones de instalaciones atrasadas, asegurando que los edificios descuidados por mucho tiempo sean restaurados a ambientes de aprendizaje efectivos para los estudiantes. En los próximos años, LPS emprenderá una revisión exhaustiva de las necesidades de instalaciones del distrito a largo plazo, tanto en términos de garantizar un espacio adecuado para absorber una población estudiantil creciente como de abordar las reparaciones y el mantenimiento en curso. Esta información apoyará el desarrollo de un plan maestro de instalaciones escolares, junto con el desarrollo de un plan de capital de la ciudad a largo plazo por la ciudad de Lawrence y el supervisor fiscal de la ciudad. Actualización de 2021: LPS ha continuado con su compromiso de realizar una revisión exhaustiva de las necesidades de las instalaciones. Desde 2015, el departamento de Instalaciones ha completado importantes proyectos y reparaciones en relación con el plan de capital de la ciudad, como se indica a continuación: aislamiento de tuberías, nuevas vallas y reparaciones de vallas, ventiladores de unidades, reparaciones de enfriadores, instalación de puestos para discapacitados, sustitución de sistemas de calefacción en tres escuelas, instalación de nuevos suelos, reconstrucción de la rampa para



	<p>discapacitados, sistemas de calderas, iluminación exterior y retirada de árboles (por motivos de seguridad), amueblar e instalar nuevos asientos en el auditorio, insonorización, pinturas y mantenimiento preventivo. Durante los años escolares 2019-2020 y 2020-2021, LPS también ha completado una serie de proyectos MSBA ARP por un total de 7.8 millones de dólares. LPS está renovando dos escuelas, la Leahy y la Oliver Partnership, cada una de las cuales tendrá capacidad para albergar a 1,000 estudiantes. En el futuro, el distrito continuará agilizando los elementos de mantenimiento de alta prioridad para abordar los problemas de salud y seguridad y para mejorar los entornos escolares para el aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Plan de estudios:</i> LPS continuará con los esfuerzos de mapeo y realineación del currículo que están en marcha para adoptar los nuevos estándares estatales Common Core. Actualización de 2015: Aunque las escuelas han avanzado mucho en el desarrollo de los planes de estudios básicos comunes, esto seguirá siendo una prioridad para el perfeccionamiento en los próximos años. Actualización de 2021: Las escuelas han seguido avanzando en la adopción y aplicación de materiales curriculares alineados con los marcos curriculares de Massachusetts. La ampliación del uso del plan de estudios alineado con los estándares, especialmente en el área de Historia y Ciencias Sociales, será un objetivo continuo en los próximos tres años. ● <i>Énfasis en STEM:</i> Dada la importancia del dominio de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) para el éxito en la economía del siglo XXI, el distrito se orientará hacia un enfoque STEM en todos los niveles escolares. Dos iniciativas concretas son el apoyo dedicado a las matemáticas que ofrecerán los becarios de MATCH y la ampliación de la oferta pertinente de Colocación Avanzada en la escuela secundaria. Actualización de 2015: En muchas escuelas se han puesto en marcha nuevas iniciativas de colaboración en el ámbito de STEM, como el desarrollo de planes de estudio de matemáticas y ciencias de próxima generación y programas extraescolares de robótica y tecnología. En los próximos años, el distrito tratará de ampliar y profundizar el enfoque STEM en todas sus escuelas. Actualización de 2021: Las asociaciones STEM en curso incluyen Project Lead the Way, UMASS Lowell-Uteach, MassBioEd y Mass Insight. Los itinerarios profesionales de STEM para los estudiantes de LHS incluyen ingeniería, informática y asistencia de salud y social. El plan de estudios Know Atom se ha extendido por todo el distrito en los grados K-8, ofreciendo un aprendizaje práctico y la integración de la tecnología. LPS seguirá ampliando y profundizando en el énfasis en STEM en todas sus escuelas.
<p>4d. Construir SISTEMAS Y ESTRUCTURAS para apoyar la reestructuración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Políticas y acuerdos:</i> Son necesarios ciertos cambios en las políticas, los acuerdos y las condiciones de trabajo del distrito para alcanzar los objetivos del plan de reestructuración. El Apéndice A contiene los cambios que entrarán en vigor a partir de julio de 2012 y que deberán incorporarse a los futuros convenios colectivos. El Receptor y/o el Comisionado, según su criterio, iniciarán las discusiones y los procesos, según corresponda de acuerdo con G.L. c. 69, s. 1K. Actualización de 2015: Las nuevas políticas y disposiciones se han implementado e incluido en los acuerdos de negociación colectiva según corresponda y se codificarán en un manual de políticas actualizado de LPS a partir del curso escolar 2015-2016. Actualización de 2021: Las nuevas políticas y disposiciones se siguen aplicando e incluyendo en los convenios colectivos según corresponda y se publican en la página web de RRHH de LPS accesible a los miembros de cada sindicato. ● <i>Desarrollar sistemas:</i> Se están desarrollando expectativas y sistemas para apoyar a los directores en la aplicación de los sistemas de distrito (por ejemplo, el sistema de evaluación y el sistema de asignación de recursos, así como en la gestión exitosa de las autonomías concedidas. Actualización de 2015: El Receptor, la Oficina de rediseño y los principales departamentos centrales han creado nuevos sistemas y apoyos para las escuelas, entre los que se incluyen: el apoyo a los educadores para que lleven a cabo el análisis de los datos de los estudiantes a través de las evaluaciones

intermedias y la selección de estudiantes de las academias de aceleración; el apoyo a los equipos escolares a través del proceso de planificación y presupuestación de las escuelas; la creación de un sistema de inscripción centralizado a través del Centro de recursos para la familia; y la implementación de la toma de decisiones en las escuelas a través de los equipos de liderazgo de los maestros. Además, a cada escuela se le asigna un asesor para apoyar la mejora de la escuela mediante el uso de las autonomías. Los asesores -personal del distrito o colaboradores que trabajan en el distrito- apoyan a las escuelas en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje y sirven como socios de pensamiento a las escuelas a través del proceso de planificación anual. **Actualización de 2021: Los líderes de la oficina central han diseñado sistemas y apoyos robustos para las escuelas, incluyendo: entrenamiento de los líderes escolares y sus equipos para llevar a cabo ciclos de investigación utilizando evaluaciones intermedias; apoyo a los equipos escolares a través de los procesos de planificación y presupuesto escolar; creación de un sistema de inscripción centralizado a través del Centro de recursos para las familias; e implementación de la toma de decisiones basada en la escuela a través de los equipos de liderazgo de los maestros. Además, a cada escuela se le asigna un supervisor para apoyar los esfuerzos de mejora escolar y, en los próximos tres años, LPS alineará el apoyo a las escuelas con los puntos fuertes y las áreas de crecimiento identificadas por el Marco de Autonomía Ganada.**

- ***Escuela Secundaria:*** Un enfoque intensivo en la evaluación, el apoyo social/emocional y las matemáticas (por ejemplo, a través de la asociación MATCH Fellows en dos escuelas) dará forma al programa de la escuela secundaria. Las nuevas estructuras y sistemas, incluida la contratación de un director para gestionar las responsabilidades operativas en todo el recinto, servirán para apoyar el rediseño previsto del instituto. Actualización de 2015: Con un nuevo director en el lugar, la dirección de LPS y Lawrence High School Campus está llevando a cabo un amplio rediseño de LHS. La columna vertebral del rediseño previsto es crear un entorno de aprendizaje más estructurado en 9º y 10º grados, al tiempo que se libera gradualmente la responsabilidad a los alumnos de 11º y 12º grados para que se conviertan en aprendices independientes y auto-motivados. A partir del otoño de 2015, una nueva Academia para alumnos de 9º grado se implantará en los seis institutos temáticos actuales. La Academia de 9º grado incluirá apoyos académicos y sociales/emocionales adicionales para los estudiantes en riesgo, y un programa de estudios acelerados de Abbott Lawrence. También en otoño de 2015, el International High School se convertirá en una academia para recién llegados con criterios claros de entrada y salida, para garantizar que los estudiantes pasen efectivamente a un entorno de clase general tan pronto como estén preparados para ello. En el próximo año, los líderes de LPS y LHS desarrollarán un plan para reconstituir las escuelas restantes (BMF, HLD, HHS, MST y PFA) bajo el paraguas de una escuela secundaria unificada, conservando la sensación de pequeñas comunidades de aprendizaje. Dentro de una escuela secundaria unificada, los estudiantes tendrán un acceso significativamente mayor a los cursos diferenciados, como las asignaturas optativas, las AP y los programas de prácticas. Además, los maestros desarrollarán comunidades de práctica más fuertes dentro de las áreas de contenido y los niveles de grado. **Actualización de 2021: Después de revisar las recomendaciones de NEASC en el otoño de 2019, la escuela secundaria creó oportunidades intencionales para que las academias de LHS discutieran el plan de estudios con el objetivo de fortalecer la alineación vertical mediante el desarrollo de un plan para unificar la facultad a través de las academias y alinear el plan de estudios de los grados 9 a 12 en Matemáticas, Ciencias, ELA, Historia y Lengua Mundial - Español. En esta fase de rediseño, las clases de asesoramiento/seminario pasaron a llamarse CCP para apoyar a los estudiantes que exploran las opciones universitarias/profesionales, la fijación de objetivos y volver a hacer hincapié en las habilidades de aprendizaje socioemocional. Por último, para garantizar la coherencia en la**

aplicación de las estrategias de intervención sistemática de varios niveles en las siete academias, LHS cuenta con un equipo de educadores que asisten a la Academia MTSS del DESE. A través del subsidio Portrait of a High School Graduate, LPS, con una importante aportación de la comunidad, evaluará y reconsiderará los requisitos de graduación para que estén alineados con las destrezas y los conocimientos preparados para la universidad y la carrera profesional. El LPS completará el análisis de un graduado y determinará los dominios primarios; continuará la investigación de las mejores prácticas; e involucrará a las partes interesadas para perfeccionar los indicadores. El proyecto final del Retrato de un Graduado, incluyendo el diseño gráfico, estará terminado para junio de 2022. LPS, en colaboración con el Northern Essex Community College, ampliará el programa Early College para atender a 125 estudiantes de segundo año, 100 de tercer año, 75 de último año y 40 de quinto año.

Esta estrategia se basó en los comentarios de la comunidad; véase el Apéndice D

- ***Prescolar:*** El distrito desarrollará un plan para aumentar la disponibilidad y el acceso a experiencias preescolares de alta calidad. Actualización de 2015: El distrito ha puesto a prueba programas de kindergarten de cuatro años de duración y de jornada completa en la Academia Pública de la Familia de Lawrence, en colaboración con el Fondo Educativo para el Desarrollo de la Familia de Lawrence, y en el Community Day Arlington, en asociación con The Community Group. En los próximos años, LPS trabajará con dos agencias comunitarias, The Community Group y Greater Lawrence Community Action Council), como parte de una subvención federal para la expansión del preescolar que añadirá aproximadamente 130 nuevas plazas de preescolar de cuatro años en Lawrence. Como parte de esta iniciativa, LPS trabajará en colaboración en los esfuerzos para coordinar la inscripción de niños de preescolar y de cuatro años en toda la ciudad entre las agencias comunitarias locales, las escuelas chárter de la ciudad y las Escuelas Públicas de Lawrence. **Actualización de 2021: En 2017 se puso en marcha el programa LEAP, financiado por la subvención federal para la expansión del preescolar (PEG). Los fondos de LEAP no solo permitieron añadir 130 nuevas plazas de preescolar en Lawrence, sino que también hicieron posible las colaboraciones a largo plazo con TCG y GLCAC. Aunque la subvención PEG ya no está disponible, la mayoría de las plazas adicionales siguen integradas en nuestros socios y, bajo el paraguas de la asociación Lawrence Learns, esta colaboración ha propiciado un aumento de las inscripciones tempranas para el kindergarten, una mayor concienciación sobre la preparación escolar y el desarrollo de herramientas de transición diseñadas para ayudar a nuestros alumnos más jóvenes a dar el salto con éxito al kindergarten. LPS continuará con su compromiso de ampliar la accesibilidad a experiencias preescolares de alta calidad.**

- ***Infraestructura tecnológica:*** El distrito llevará a cabo una auditoría para determinar qué nueva tecnología puede ser necesaria, y/o la integración de la tecnología existente, para mejorar la productividad y el intercambio de datos en todo el distrito, incluyendo las áreas de recursos humanos, nóminas y sistemas de oficina. Actualización de 2015: Tras llevar a cabo una revisión exhaustiva de los sistemas en la primavera de 2013, el distrito dio prioridad a las actualizaciones de sus sistemas de información financiera y de recursos humanos, que tienen décadas de antigüedad. En el curso escolar 2014-2015, LPS migró al sistema financiero y de nóminas MUNIS, y desplegará otros módulos en el próximo año. Además, LPS pretende comenzar a utilizar una plataforma integrada de datos académicos y de estudiantes en el curso escolar 2015-2016, que permitirá al distrito y a las escuelas diseñar informes de datos fáciles de usar. En los próximos años, con el restablecimiento de los fondos E-Rate en LPS, el distrito emprenderá la sustitución de los equipos informáticos obsoletos y permitirá a las escuelas tomar decisiones tecnológicas para apoyar mejor un entorno de aprendizaje del siglo XXI. **Actualización de 2021: Durante el curso escolar 2015-2016, LPS utilizó los fondos de E-Rate para sustituir y actualizar todo el equipo de red en todas las escuelas e instaló y actualizó todos los conmutadores de red y los puntos de acceso inalámbricos para proporcionar hasta un 97% de cobertura Wi-Fi en todas las escuelas. Durante el curso escolar 2017-2018, IS&T siguió añadiendo más puntos de acceso inalámbricos a varias escuelas. Durante el curso escolar 2019-2020, LPS actualizó el ancho de banda de Internet del distrito de 1GB a 2GB y trasladó nuestro sistema telefónico a VOIP (teléfonos IP). Durante el curso escolar 2020-21, LPS instaló cable de fibra óptica para unir todos los edificios escolares, lo que podría aumentar potencialmente el ancho de banda de la red de área amplia a 60 GB desde el actual 1 GB; aumentó el ancho de banda de Internet del distrito de 2 GB a 10 GB y actualizó y sustituyó los antiguos puntos de acceso inalámbrico en todas las escuelas. La infraestructura tecnológica seguirá actualizándose y ampliándose en función de las necesidades de las escuelas durante los períodos de aprendizaje a distancia o híbrido y más allá de ellos.**

Componentes legales del Plan de reestructuración

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

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

El distrito tiene múltiples asociaciones con organizaciones locales de servicios de salud, universidades y agencias locales y estatales, para proveer servicios de salud directos, programas de prevención, e información de salud a estudiantes y sus familias. El distrito revisa constantemente sus asociaciones existentes para coordinar las actividades de detección de servicios de salud y de prevención que se realizan en todo el distrito, en todos los niveles de enseñanza. En los casos en los que se encuentran lagunas entre las necesidades de los estudiantes y las colaboraciones de servicios existentes, el distrito ha creado planes de acción para abordar esas necesidades mediante nuevas colaboraciones.

La capacidad interna del distrito para atender las necesidades de salud y salud mental de nuestros estudiantes ha aumentado gracias a la incorporación de más personal especializado. La incorporación de administradores de casos y trabajadores sociales en varias escuelas ha permitido a las escuelas responder más rápidamente a las necesidades de los estudiantes de alto riesgo y hacer las derivaciones apropiadas para los estudiantes a las agencias de la comunidad, según sea necesario, para los estudiantes que enfrentan problemas psicológicos. El distrito continuará trabajando con socios para proporcionar desarrollo profesional e información a nuestros consejeros, enfermeras escolares, educadores de la salud y otro personal que trabaja con los estudiantes y las familias para abordar las necesidades de salud.

Para poner en contacto a los estudiantes y a sus familias con los servicios sociales, el distrito estableció el Centro de recursos para la familia para que sirviera como punto único donde recibir información sobre el sistema escolar y para poner en contacto a los estudiantes y a las familias con los servicios sanitarios, mentales y sociales necesarios.

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

La aplicación por parte del distrito de las prácticas de justicia reparadora promueve un entorno de aprendizaje seguro para todos nuestros estudiantes. Nuestro énfasis en las altas expectativas en todo el sistema promoverá un ambiente de aprendizaje seguro y protegido mientras nos esforzamos por maximizar el tiempo de instrucción de calidad para cada estudiante. Por último, el distrito se asociará con los organismos locales encargados de hacer cumplir la ley, según corresponda, para garantizar que todas las escuelas y actividades de LPS sean lugares seguros para que los estudiantes aprendan y los educadores trabajen.

- (3) *"Según proceda, 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."*

Una parte clave de la visión de LPS es que nuestros estudiantes alcancen todo su potencial y logren el éxito universitario y profesional. El rediseño de la escuela secundaria incluye un mayor

énfasis en las asociaciones con universidades locales, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro que exponen a los estudiantes a nuevas habilidades y actividades, y otras iniciativas para cerrar la brecha de oportunidades que enfrentan nuestros estudiantes. Unas robustas opciones alternativas de educación secundaria aumentarán el número de estudiantes de LPS que se matriculan en la universidad y también el número de programas de formación laboral después de la graduación para los graduados, incluidos los padres adolescentes, que necesitan trabajar inmediatamente después de la graduación de la escuela secundaria.

- (4) *"Pasos para abordar brechas de rendimiento en estudiantes con dominio limitado de inglés, de educación especial y de bajos ingresos, según proceda"*

Con el 78.5% de nuestros estudiantes calificados como de bajos ingresos, nuestras estrategias para atender a los estudiantes de bajos ingresos son sinónimo de nuestras estrategias generales. Las estrategias básicas de tiempo, datos, compromiso, personas, alianzas, apoyo y participación se han utilizado en todas las escuelas, con especial énfasis en aquellas cuyos porcentajes de estudiantes con bajos ingresos superan incluso la media del distrito.

Estas estrategias básicas también se centrarán especialmente en los estudiantes con dificultades, sobre todo en los estudiantes que aprenden inglés y en los estudiantes con discapacidades. Nos aseguraremos de que estos estudiantes reciban instrucción de nuestros maestros más eficaces. Para diferenciar la instrucción de nuestros estudiantes con discapacidades, el distrito continuará proporcionando una sólida formación de Respuesta a la Intervención e Instrucción (RTII). Para diferenciar la enseñanza de nuestros estudiantes de inglés, el distrito ha ampliado la formación que emana del programa Replanteamiento de la equidad y la enseñanza para los estudiantes de inglés (RETELL).

- (5) *"Programas alternativos de Aprendizaje de la Lengua Inglesa para estudiantes con conocimientos limitados de inglés"*

Durante el curso escolar 2020-2021, el distrito se embarcó en un estudio de viabilidad inicial en colaboración con TaJu Educational Solutions para explorar la posibilidad de llevar un programa bilingüe al distrito. El análisis de viabilidad se completó en junio de 2021 con una recomendación para desarrollar un programa bilingüe. El distrito pretende utilizar 2021-2022 como año de planificación y diseño: identificar un lugar para el programa de dos idiomas, seleccionar el plan de estudios y comenzar un proceso de participación de la comunidad y de contratación de profesores.

- (6) *"Un presupuesto para el distrito que incluya cualquier fondo adicional que deba ser proporcionado por la Mancomunidad, el gobierno federal u otras fuentes"*

En el Apéndice C encontrará información sobre el presupuesto del distrito.

Puntos de referencia de rendimiento

Lawrence ha establecido los siguientes objetivos generales para el rendimiento del distrito y de las escuelas en un plazo de tres años en el marco del plan de reestructuración renovado*:

- Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022, 2023, 2024 para reducir la tasa de abandono anual de los estudiantes del 9° al 12° grado.
- Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022, 2023, 2024 para aumentar el porcentaje de estudiantes matriculados en los 11 y 12 grados que completan al menos un curso avanzado.
- Cumplir con el objetivo anual de rendición de cuentas del estado de obtener un PEC medio de al menos 50 en matemáticas y ELA en 2022, 2023, 2024
- Para 2023, el número de escuelas con una clasificación de rendición de cuentas de requerir asistencia o intervención disminuirá de 9 en 2019 a 5 en 2023 y a 0 para el 2024.

Como exige la ley estatal, Lawrence también ha establecido objetivos anuales medibles en las siguientes áreas:

- (1) asistencia estudiantil, índices de tasas de despido y de exclusión;
- (2) seguridad de los estudiantes y disciplina;
- (3) promoción de estudiantes y tasas de deserción escolar;
- (3b) tasas de graduación;
- (4) logro estudiantil en el Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts (MCAS);
- (5) progreso en áreas de bajo rendimiento académico;
- (6) progreso entre los subgrupos de estudiantes, incluidos los estudiantes de bajos ingresos según la definición del capítulo 70, los estudiantes con dominio limitado del inglés y los estudiantes con discapacidades;
- (7) reducción de las diferencias de rendimiento entre los distintos grupos de estudiantes;
- (8) adquisición y dominio de las habilidades del siglo XXI en los estudiantes;
- (9) desarrollo de la preparación universitaria, incluyendo en los niveles de primaria y escuela intermedia;
- (10) participación de los padres y la familia;
- (11) creación de una cultura de éxito académico entre los estudiantes;
- (12) creación de una cultura de apoyo para los estudiantes y de éxito entre los docentes y el personal de la escuela;
- (13) desarrollo de evaluaciones mentalmente adecuadas para los niños desde prekínder hasta el 3er grado.

En el Apéndice B se establecen los objetivos detallados para cada área hasta el curso escolar 2022-2023.²

² Para el grupo de todos los estudiantes y para los estudiantes de altas necesidades (un recuento no duplicado de estudiantes que están en desventaja económica, aprendices de inglés o estudiantes con discapacidades), Lawrence ha alineado los objetivos anuales medibles con las expectativas estatales de progreso y rendimiento con respecto al logro y el crecimiento en artes del lenguaje inglés (ELA), matemáticas y ciencias, y las tasas de graduación y abandono.

Puntos de referencia para el 1^{er} año (resultados a corto plazo)

Objetivo estratégico	Hitos de resultados a corto plazo
<p>En general (para todos los objetivos estratégicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022 para reducir la tasa de abandono anual de los estudiantes del 9^o al 12^o grado. • Cumplir con los objetivos de rendición de cuentas establecidos por el estado en 2022 para aumentar el porcentaje de estudiantes matriculados en los grados 11 y 12 que completan al menos un curso avanzado. • Cumplir con el objetivo anual de rendición de cuentas del estado de obtener un PEC medio de al menos 50 en matemáticas y ELA en 2022 • Para 2023, el número de escuelas con una clasificación de rendición de cuentas de requerir asistencia o intervención disminuirá de 9 en 2019 a 7 en 2022.
<p>Expectativas, tiempo y datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las escuelas completarán el Data Wise Leadership Institute y al menos una ronda de asesoramiento de Data Wise in Action para junio de 2022. El Consejo de Asesoría para Directores (Principal Advisory Council o PAC) fue creado y lanzado en 2021. En 2022, el distrito profundizará en el compromiso del PAC para reforzar el circuito de retroalimentación entre los directores y la dirección del distrito e incluirá con éxito al PAC en la toma de decisiones clave en torno a iniciativas, estrategias y retos.
<p>Personas y alianzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar un puesto de dos años para proporcionar la gestión de casos de hasta 25 paraprofesionales para que completen el programa intensivo de formación MTEL y obtengan licencias para enseñar con el fin de aumentar el número de educadores bilingües/biculturales en el distrito. Reclutar hasta 20 paraprofesionales de LPS con títulos de "Associate" para que participen en un programa de "Associate" a "Bachelor" (asociado a licenciado) a través de Regis College para aumentar el número de educadores de aula licenciados bilingües/biculturales en nuestras escuelas. Buscar financiación para apoyar hasta el 75% de la tasa de matrícula reducida en el Regis College para los paraprofesionales de LPS que quieren convertirse en educadores licenciados en LPS. • Completar la auditoría de equidad en todo el distrito que indicará una lista de objetivos y próximos pasos estratégicos para convertirse en un distrito más antirracista y comenzar a desarrollar módulos de formación para el personal y los estudiantes para su aplicación en 22-23. El distrito dará prioridad a la asignación de Analistas del Comportamiento Certificados por la Junta (BCBA) como estrategia para apoyar la regulación de los estudiantes, la modificación del comportamiento y las intervenciones para los estudiantes que luchan con las necesidades sociales y emocionales. El distrito añadirá 7.0 Analistas del Comportamiento Certificados por la Junta (BCBA) para alcanzar un total de 25 ETC en todo el distrito.

<p>Apoyo y participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El distrito está dando prioridad a las prácticas de Justicia Restaurativa en todas las escuelas. Con la incorporación de cuatro escuelas en 2021-2022, todas las escuelas de LPS habrán completado la formación de nivel 1. Tres escuelas completarán la formación de nivel 2 y una escuela completará la formación de nivel 3. Además, el distrito está patrocinando a un miembro para que complete el Programa de Certificado de Justicia Restaurativa en la Universidad de Suffolk para junio de 2022. Con la adopción en todo el distrito de las prácticas de justicia restaurativa y las revisiones del código de conducta del distrito en 2019-20, se prevé que las suspensiones y las exclusiones se reduzcan aún más en los próximos años. Se prevé una reducción de al menos el 20% para 2021-22 en comparación con los niveles de 2018-19. • El distrito completará un estudio de viabilidad de la lengua dual. En 2021-2022, el distrito identificará un lugar para el programa, determinará el plan de estudios, iniciará un proceso de participación de la comunidad y la contratación de maestros. Ampliación de LFISS, para incluir la personalización e implementación de un plan de estudios para las familias de la escuela secundaria a partir del 9º grado, así como la adaptación de la programación de alfabetización temprana para ofrecer un intensivo de tres partes para las familias (en respuesta a COVID). El distrito añadirá 2 o 3 escuelas más para que participen en el programa LFISS, introducirá un curso de emociones sociales en todo el distrito, que estará abierto a los graduados del programa LFISS tradicional, y continuará implementando la versión para la primera infancia, Jugar para aprender (Play to Learn), en ocho escuelas.
<p>Autonomía y responsabilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para la primavera de 2022, presentar un plan de implementación del PK-22 para las habilidades y competencias identificadas de Portrait of a Graduate LPS con elementos medibles e indicadores. Para finales del curso escolar 2021-2022, el distrito deberá (1) finalizará los indicadores prioritarios para el Marco de Autonomía Ganada; (2) desarrollará el proceso de recogida, análisis y comunicación de datos; (3) desarrollará un piloto para el Menú de Autonomías y Apoyos.

APÉNDICE A: 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 pueden reasignar los usos del presupuesto existente del distrito; proporcionar fondos para aumentar el salario de un administrador o maestro que trabaje en una escuela de rendimiento inferior con el fin de atraer o retener a administradores o maestros altamente calificados, o para recompensar a los administradores o maestros que trabajen en distritos de rendimiento inferior crónico que hayan alcanzado las metas anuales en el plan de reestructuración; ampliar la jornada escolar o el curso escolar, o ambos, de las escuelas en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más disposiciones de cualquier contrato o acuerdo de negociación colectiva en el distrito; limitar, suspender o cambiar una o más políticas o prácticas del distrito escolar, ya que tales políticas o prácticas se relacionan con las escuelas de bajo rendimiento en el distrito; proporcionar desarrollo profesional integrado en el trabajo para los maestros en el distrito; proporcionar mayores oportunidades para el tiempo de planificación de los maestros y la colaboración centrada en la mejora de la instrucción de los estudiantes; y establecer medidas para asegurar una continuidad de los maestros de gran experiencia mediante la alineación de la contratación, la inducción, la evaluación de los maestros, el desarrollo profesional, la promoción de los maestros, la cultura escolar y la estructura organizativa con la base común de conocimientos y habilidades profesionales.

El receptor ha resuelto los diez convenios colectivos del distrito que expiraron en 2010 o 2011 y, desde entonces, ha resuelto los convenios sucesores con cada unidad.

El Receptor negoció un histórico acuerdo de negociación colectiva con el Sindicato de Maestros de Lawrence que dura hasta el 30 de junio de 2017. Este convenio colectivo incluye una participación significativa de los maestros en un proceso de planificación integral basado en la escuela para establecer las condiciones de trabajo a nivel escolar, un nuevo sistema de compensación de la carrera profesional basado en el rendimiento, y un novedoso proceso de resolución de conflictos para proporcionar el cumplimiento de los términos del convenio colectivo, conservando al mismo tiempo la autoridad del Receptor. Los convenios colectivos futuros 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.

Los términos resumidos a continuación son necesarios para la exitosa implementación del plan de reestructuración y reflejan cambios obligatorios a las políticas del distrito, acuerdos, reglas de trabajo, y cualquier práctica o política de conformidad con los Convenios de Negociación Colectiva caducos. Estos cambios entrarán en vigencia desde el 1 de Julio de 2012 y deben ser incorporados a futuros contratos colectivos. El Receptor se reserva el derecho de aplicar cambios adicionales a los 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.

I. Receptor

De conformidad con G.L. c. 69, § 1K, al Receptor de las Escuelas Públicas de Lawrence 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, s. 1K.

III. **Colaboración antes de las decisiones**

Cada director diseñará, en consulta con el personal de la escuela, un proceso de colaboración a través del cual el director consultará con el personal de la escuela, recibiendo y considerando sus aportaciones y compartiendo su razonamiento con ellos, antes de tomar decisiones que afecten al personal, en áreas como: el establecimiento y los criterios de selección para las asignaciones docentes, de aula, administrativas, profesionales y por sesión; los puestos extraescolares; los horarios del personal; la duración y el número de períodos; la seguridad de la escuela, la aplicación de la disciplina, los planes y procedimientos de gestión del comportamiento; la aplicación del plan de estudios y el desarrollo profesional. La dirección de la escuela/distrito conserva la última discreción para aplicar las decisiones que determine en el mejor interés de alcanzar los objetivos del Plan de reestructuración.

IV. **Sistema de compensación basado en el rendimiento**

El Receptor desarrolló un nuevo sistema de compensación basado en el rendimiento (PBCS), tras discutirlo con el sindicato, que contiene una trayectoria profesional y que compensa a los empleados en función de la eficacia individual, el crecimiento profesional y el crecimiento académico de los estudiantes.

Los maestros de dentro y fuera de las Escuelas Públicas de Lawrence, que son seleccionados como ganadores del Premio Sontag, también pueden ser elegidos para servir en las Academias de Aceleración de Vacaciones. Los maestros que presten servicio en las Academias de Aceleración de Vacaciones recibirán una bonificación de \$3,000 o \$4,000; la bonificación estará sujeta a impuestos y/o retenciones, no se sumará al salario base y no se contabilizará en el salario a efectos del cálculo de la jubilación.

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 Lawrence. 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. A los maestros también se les ofrecerá tiempo de preparación regular 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 el plan robusto de cualquier escuela para ampliar el tiempo de aprendizaje, incluyendo los planes de ampliación del tiempo para las escuelas de bajo rendimiento como se refleja en sus solicitudes de subvención de rediseño de la escuela.

Cada programa de las escuelas primarias e intermedias deberá tener un mínimo de 1,330 horas por curso escolar. En el curso escolar 2015-2016, el horario de la escuela secundaria se incrementará comenzando en la Academia de 9º grado.

Cada director emprenderá un proceso de planificación en el que participarán el profesorado y el personal, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad para desarrollar un nuevo horario escolar basado en las necesidades de los estudiantes y en los activos de la escuela y la comunidad. Cada plan abordará cómo el tiempo de aprendizaje apoyará (1) el alto éxito académico, especialmente a través del apoyo y el aprendizaje personalizados; (2) una educación completa que puede incluir asignaturas que no forman parte de las pruebas estandarizadas; actividades como las artes, la música, el teatro, la robótica y los deportes; y el aprendizaje socio-emocional; y (3) un mayor tiempo para que los maestros colaboren, utilicen los datos de los estudiantes y desarrollen su práctica. Los planes deben ser creativos en el uso de programas informáticos de adaptación, horarios escalonados de los maestros, academias de aceleración, programas de aprendizaje y enriquecimiento en verano y socios externos. Cada plan debe abordar las oportunidades de incorporar socios y recursos de la comunidad y debe incluir un acuerdo adecuado y sostenible sobre las responsabilidades, el horario y la compensación de los maestros y el personal. El director recomienda el plan al Receptor tras consultarlo con el profesorado y el personal de la escuela. El Receptor pudiera exigir la inclusión de cualquier excepción razonable 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 calendario preverá que el curso escolar comience durante la última semana completa del mes de agosto. Unas vacaciones de invierno de hasta dos semanas se superpondrán al final/principio del año natural, y habrá un descanso de una semana durante febrero y otro de una semana durante abril. 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 alternativo es para el mayor beneficio de los estudiantes de la escuela.

VI. Evaluación

Los maestros y administradores serán evaluados de acuerdo con la adaptación del Distrito Escolar Público de Lawrence del sistema modelo del Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts.

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 tiene el derecho de despedir a maestros u otros trabajadores del distrito 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 del distrito. 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 tiene el derecho de reasignar a maestros y otro personal, incluyendo aquellos que han sido desplazados de sus posiciones. Después de haberlo discutido con el maestro o miembro del personal afectado, el maestro o miembro del personal puede ser asignado a cualquier plaza abierta para la cual él o ella esté calificado(a). Si el maestro o miembro del personal no es asignado a un puesto recíprocamente aceptable, el Receptor le asignará al maestro 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.

VIII. Despidos

En las escuelas declaradas con rendimiento inferior o 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. Tratamiento de nuevos problemas

Cualquier cambio que el Receptor considere necesario para maximizar la rápida mejora del desempeño académico de los estudiantes de Lawrence 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. 69, s. 1K.

Apéndice B: METAS ANUALES CUANTIFICABLES

Área especificada por el Capítulo 69, Sección 1K	Medida	SY 2018-19 Actual	SY 2019-2020 Target	SY 2019-20 Actual	SY 2020-2021 Target	SY 2020-2021 Actual	SY 2021-2022 Target
(1) Asistencia estudiantil, índices de tasas de despido y de exclusión	Índice de asistencia (Aumento)	92%	93%	93%	93%	94%	95%
	Porcentaje de estudiantes con ausencias crónicas (10% o más)- Grados no pertenecientes a secundaria superior (Disminución)	17%		13%		9%	8%
	Porcentaje de estudiantes con ausencias crónicas (10% o más) - Grados de secundaria superior (Disminución)	39%		31%		36%	34%
	Tasa de suspensión fuera de la escuela (Disminución)	5%	4%	5%	4%	0	4%
	Tasa de suspensión dentro de la escuela (Disminución)	2%	1%	2%	1%	0	1%
	Porcentaje de estudiantes suspendidos más de 10 días (Disminución)	0.3%	0.2%	0.3%	0.1%	0.0	0.0
	Tasa de despido (Disminución)*	7.7%		7.6%		15.2%	TBD
(2) Seguridad de los estudiantes y disciplina	Incidentes interpersonales (Disminución) **	409	374	224	339	4	304
	Incidentes con armas (Disminución)	14	12	16	10	1	8
	Incidentes de posesión/utilización/intención de vender sustancias (Disminución)	60	57	14	54	0	51
	Incidentes de robo/vandalismo (Disminución)	45	37	19	29	0	21
(3) Promoción de estudiantes y tasas de deserción escolar	Tasa de retención 9o grado (Disminución)	13%	12%	5%	11%	4%	3%
	Tasa de deserción escolar - Global (Disminución)	5.0%	4.5%	5%	4.1%	TBD	4%
	Tasa de deserción escolar - Estudiantes con altas necesidades (Disminución)	5.1%	4.6%	4%	3.9%	TBD	4%
(3b) Tasas de graduación	Tasa de graduación por cohorte en cuatro años - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	69.3%		71.2%	75.6%	TBD	TBD
	Tasa de graduación por cohorte en cuatro años - Global (Aumento)	71.4%		72.8%	74.9%	TBD	TBD
	Tasa de Participación extendida - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	77%	81%	TBD	TBD	TBD	TBD
	Tasa de Participación extendida - Global (Aumento)	79%	80%	TBD	TBD	TBD	TBD
(4) Logro de los estudiantes en el Sistema de Evaluación Integral de Massachusetts; (5) Progreso en las áreas de	Escala de Puntaje ELA - Global (Aumento)	488.3				478.1	479.3
	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	486.5				476.6	477.8

bajo rendimiento académico; (6) Progreso entre los subgrupos de estudiantes, incluidos los estudiantes de bajos ingresos según la definición del capítulo 70, los estudiantes con dominio limitado del inglés y los estudiantes que reciben educación especial; (7) Reducción de las diferencias de rendimiento entre los distintos grupos de estudiantes	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes que aprenden el inglés (Aumento)	482.5			471.7	473.1	
	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	473.4			465.3	466.6	
	Escala de Puntaje ELA - Global (Aumento)	486.1			484.3	487.7	
	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	482.4			481.1	484.2	
	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes que aprenden el inglés (Aumento)	469.4			467.4	470.9	
	Escala de Puntaje ELA - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	474.2			470.0	476.2	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Global (Aumento)	488.8			472.7	473.7	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	487.1			471.3	472.4	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes que aprenden el inglés (Aumento)	484.2			467.8	469.3	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	474.0			463.2	464.3	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Global (Aumento)	487.4			480.9	489.1	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes con altas necesidades (Aumento)	484.7			478.9	486.5	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes que aprenden el inglés (Aumento)	477.3			471.1	478.6	
	Escala de Puntaje Matemáticas - Estudiantes con discapacidades (Aumento)	474.1			470.6	476.4	
	Escala de Puntaje Ciencias - Global (Aumento) - No incluye grados de secundaria superior	483.7			477.8	480.4	
	Escala de Puntaje Ciencias - Estudiantes de altas necesidades (Aumento) - Grados no pertenecientes a secundaria superior	481.7			476.4	479.2	
	CPI Ciencias - Global (Aumento) - 10o grado	75.6				77.4	
	CPI en Ciencias - Estudiantes con altas necesidades (Aumento) - 10o grado	71.7				74.2	
	Porcentaje de estudiantes en los grados 1-8 que están avanzando en "ACCESS" para el examen de aprendices de inglés	45.8%	48.2%	47.8%		18.8	21.2
	Porcentaje de estudiantes en los grados 9-12 que están avanzando en "ACCESS" para el examen de aprendices de inglés	39.5%	41.5%	21.4%		8.4	22.6

(8) Adquisición y dominio de las habilidades del siglo XXI en los estudiantes	Porcentaje de estudiantes graduados de secundaria superior que cumplen con los requerimientos de MassCore (Aumento)	100%	100%	99.3%	100%	TBD	100%
(9) Desarrollo de la preparación universitaria, incluyendo en los niveles de primaria y escuela intermedia	Porcentaje de estudiantes de los grados 11o y 12o que aprueban al menos un curso AP	15.0%	16.5%	15.1%	18.2%	16.2%	17.8%
	Porcentaje de estudiantes de 10° y 11° grado que obtienen una puntuación de preparación para la universidad en el PSAT	25%		44%			48.4%
(10) Participación de los padres y la familia	Porcentaje de padres/tutores que tienen un sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar de su menor			84%		83%	87%
(11) Creación de una cultura de éxito académico entre los estudiantes	Porcentaje de estudiantes que informan de que se sienten estimulados en la escuela y que los maestros esperan que den lo mejor de sí mismos	87%					TBD
(12) Creación de una cultura de apoyo para los estudiantes y de éxito entre los docentes y el personal de la escuela	Grado de acceso equitativo a los apoyos e intervenciones pedagógicas para todos los estudiantes						80%
(13) Desarrollo de evaluaciones mentalmente adecuadas para los niños desde pre-kinder hasta el tercer grado	NWEA MAP RIT Crecimiento de Lectura K-3 (promedio de CGP)	52	50	52	50	42***	50
	NWEA MAP RIT Crecimiento de matemáticas K-3 (promedio de CGP)	61	50	58	50	43***	50

*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

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

***Las pruebas NWEA del SY20-21 se hicieron a distancia debido a la pandemia. Kinder no participó.

Nota 1: Debido a la pandemia del COVID-19, algunos indicadores no están disponibles para el SY19-20 y el SY20-21. Estos indicadores han sido tachados en esta hoja de cálculo.

Apéndice C: PRESUPUESTO PARA EL DISTRITO

Como una comunidad de altas necesidades y de bajos ingresos, Lawrence 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 aumento 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 Lawrence – Resumen del presupuesto para el Año Fiscal (AF) 22 Del 12/2/21	FY 2022
INGRESOS	
Capítulo 70 Ayuda Estatal	222,543,514
Contribución local exigida por Lawrence	12,048,747
Gastos Obligatorios Escolares en Neto	234,592,261
Administración de la Ciudad NSS (Administración y Parques)	-4,564,970
Matrícula Charter/Otros Ingresos	-26,705,733
Otros ingresos	0
Gastos Escolares Ajustados en Neto	203,321,558
Transporte (incluidos los guardias de cruce/Mon)	9,254,000
Arrendamientos sin derecho a NSS	300,000
Medicaid	650,000
Total del Presupuesto de Fondos Generales	213,525,558
Financiación suplementaria	0
INGRESOS TOTALES DE OPERACIÓN	213,525,558
GASTOS	
Salarios	145,488,560
Útiles y Servicios	75,292,310
Total de Gastos Discrecionarios	220,780,870
Seguro de salud	26,175,643
Jubilación / Desempleo	9,312,917
Otros beneficios	0
NUEVO Desempleo	0
Servicios públicos	3,561,239
Matrículas fuera del distrito	9,387,256
Matrículas Charter/Elección de escuela	26,705,733
Total de Gastos No Discrecionarios *	75,142,788
Financiación única en vencimiento	1,312,900
Transporte, Educación para adultos, Arrendamientos (no de NSS)	10,854,000
Subtotal de Gastos Operativos del Presupuesto	12,166,900
TOTAL DE GASTOS PROYECTADOS	308,090,558

Escuelas Públicas de Lawrence – Resumen del presupuesto para el Año Fiscal (AF) 22 Del 12/2/21	FY 2022
Escuelas Públicas de Lawrence – Resumen del presupuesto para el AF22 Derechos y subvenciones del AF22 aprobadas a partir de FECHA	FY 2022 Estimate
SUBVENCIONES FEDERALES	
Título I	6,859,333
Título IIA - Mejora de la igualdad de los educadores	646,940
Título III - Adquisición de la lengua inglesa	786,447
Título IV	517,517
IDEA - Derechos de SPED	3,937,424
E.C.: Mejora del programa SPED	65,155
McKinney Sin hogar	15,000
Aprendizaje comunitario del siglo XXI	697,541
MAGRAD	75,000
ARP - SIN HOGAR	63,646
ESSER II	24,085,662
ESSER III	54,108,599
Apoyo estratégico	295,000
FC264 ARP IDEA	89,257
FC252 ARP IDEA	1,004,059
TOTAL DE SUBVENCIONES FEDERALES	93,246,580
SUBVENCIONES ESTATALES	
Centro de Aprendizaje para la Educación de Adultos	1,095,495
CPPI	625,000
Subvención a la educación superior temprana	30,000
ELT - SUMPAC	156,000
Apoyo estratégico	100,000
TOTAL DE SUBVENCIONES ESTATALES	2,006,000
SUBVENCIONES PRIVADAS	407,764
FONDOS ROTATORIOS	
Programa de servicios alimentarios (Capítulo 548 de la Ley de 1948)	3,939,689
TOTAL DE SUBVENCIONES E INGRESOS ESPECIALES*	99,600,528

**Se han adicionado o se adicionarán subvenciones adicionales. El DESE concederá fondos adicionales al distrito específicamente para el apoyo a la reestructuración.*

Apéndice D: COMENTARIOS DE LA COMUNIDAD

Comentarios de la comunidad al comisionado y a la receptora

Las Escuelas Públicas de Lawrence contrataron a Great Schools Partnership (GSP) para diseñar y poner en marcha un proceso de recogida de opiniones de la comunidad en relación con la renovación del Plan de reestructuración de LPS. El objetivo de este proceso era reunir las perspectivas de un conjunto diverso de partes interesadas de toda la comunidad de Lawrence para informar la revisión y renovación del Plan de reestructuración.

Debido a la pandemia de COVID-19, el compromiso de la comunidad se completó en dos partes. A principios de 2020, GSP recopiló información a través de entrevistas y grupos de discusión de directores de LPS, ex alumnos, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas del sector privado, líderes de colegios comunitarios, miembros de comités escolares, miembros del consejo municipal y miembros de la delegación estatal. El proceso de titularidad de las partes interesadas se detuvo entonces debido a la pandemia y se reanudó en otoño de 2021. En ese momento, se recogieron las opiniones de los estudiantes, los educadores y las familias de LPS.

Temas de retroalimentación de la comunidad:

- **Estrategia 1: Tiempo, datos y expectativas**
 - Los estudiantes y las familias conocen y aprecian mucho las Academias de Aceleración
 - La mayoría de las partes interesadas no estaban familiarizadas con el concepto del Marco de Autonomía Ganada
 - Los maestros expresaron su deseo de disponer de más tiempo para colaborar con sus colegas, especialmente en torno al análisis de datos
 - Las partes interesadas destacaron la importancia de combinar materiales de alta calidad con una práctica instructiva de alta calidad y quieren asegurarse de que haya cohesión y entrenamiento

- **Estrategia 2: Personas y socios**
 - Todas las partes interesadas expresaron su apoyo a las iniciativas en materia de diversidad, equidad e inclusión y a los esfuerzos contra el racismo
 - Si bien las partes interesadas expresaron su apoyo a los programas de paso de paraprofesional a maestro, quieren asegurarse de que todo el personal sea consciente de estas oportunidades
 - Todas las partes interesadas apoyan los esfuerzos para aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo de los educadores en el distrito y desean que esto sea una prioridad continua para el distrito
 - Las partes interesadas respaldaron la inversión continua en apoyos socioemocionales
 - Las partes interesadas apoyaron los planes para ampliar el modelo de coenseñanza, así como la formación adicional relacionada con el apoyo a las necesidades de los estudiantes con discapacidades y de los estudiantes de inglés.
 - Aunque las partes interesadas apoyaron las iniciativas de los equipos de apoyo a los estudiantes y de estabilización, siguen queriendo que haya más de un consejero en cada escuela
 - Múltiples partes interesadas piden una investigación sobre la causa de la retención de maestros y un plan específico para abordar esta cuestión

- **Estrategia 3: Apoyo y participación**
 - Todas las partes interesadas respaldaron la inversión continua en las prácticas de justicia restaurativa y la creación de una cultura escolar positiva

- Las partes interesadas apreciaron la ampliación del Instituto de la Familia Lawrence para el Éxito Estudiantil y el Programa de Becas de Participación Familiar
- Las partes interesadas expresaron su deseo de contar con una programación adicional centrada en la integración de los estudiantes de inglés, especialmente los recién llegados, en el recinto principal
- Las partes interesadas desean una mayor colaboración entre los educadores y los padres
- Algunas partes interesadas sugirieron la necesidad de iniciar, mantener o ampliar la colaboración con las organizaciones comunitarias para aprovechar los recursos que ofrecen a los estudiantes y las familias

- **Estrategia 4: Autonomía y rendición de cuentas**

- En general, se apoya el movimiento hacia una mayor autonomía escolar
- Algunas partes interesadas plantearon la preocupación de que la autonomía pueda dar lugar a desigualdades entre las distintas escuelas e hicieron hincapié en la necesidad de una educación uniforme y de alta calidad para todos los estudiantes en todo el distrito
- Algunos estudiantes expresaron su apoyo al rediseño de los requisitos de graduación de la Escuela Secundaria Lawrence y a la participación en el desarrollo de un Retrato de un Graduado
- Las partes interesadas desearían que se ampliaran los programas de Early College y de doble matrícula