Resumen Ejecutivo

Es importante tener en cuenta el contexto histórico dentro del cual Lawrence Alliance for Education* (La Alianza para la Educación de Lawrence) seleccionará al próximo Superintendente de Escuelas de las Escuelas Públicas de Lawrence. Como resultado del Informe de Revisión del Distrito sobre las Escuelas Públicas de Lawrence, el distrito fue identificado como uno de los últimos cinco distritos de Massachusetts en cuanto a logros académicos en 2010-2011. El distrito fue visto como un "distrito escolar problemático con bajo rendimiento crónico." El liderazgo y el cuerpo gubernamental del distrito fue citado como "flaqueando." Del mismo modo, los datos de rendimiento indicaron que tres cuartas partes de las escuelas de Lawrence experimentaron disminuciones continuas en el dominio de las matemáticas y las artes lingüísticas del inglés desde el 2009 hasta el 2011. Además, la tasa de graduación se redujo al 50 % (graduados de la escuela secundaria de cuatro años). Estos resultados se habían producido a pesar de los esfuerzos hechos por el Departamento de Educación Primaria y Secundaria para asociarse con las Escuelas Públicas de Lawrence.

En noviembre del 2011, la Junta de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts votó para colocar a las Escuelas Públicas de Lawrence en administración judicial. Al Síndico o Administrador designado, Jeff Riley se le dio plena autoridad sobre el distrito para todas las decisiones, asumiendo básicamente el papel del Comité Escolar así como el del Superintendente del distrito. Dentro de los primeros seis meses de su cargo, Jeff Riley trabajó con personas interesadas en la comunidad, miembros del personal del distrito escolar y el Departamento de Educación Primaria y Secundaria para desarrollar un plan estratégico de reestructuración a largo plazo. El plan fue desarrollado y presentado en detalle a la comunidad en mayo del 2012. El enfoque principal del plan incluía, entre otros: combinar los muchos bienes de Lawrence con los mejores bienes del Estado; proporcionar excelentes escuelas para los estudiantes de las Escuelas Públicas de Lawrence; empoderar a los maestros, directores, padres y a la comunidad para impulsar y liderar el mejoramiento; usar los recursos sabiamente para obtener el mayor retorno de la inversión; implementar soluciones con sentido de urgencia; y centrarse en los resultados. Los principales temas estratégicos que respaldan el plan se apoyaron fuertemente en el desarrollo y la mejora permanente de la capacidad interna del distrito para avanzar continuamente. Desde que funciona bajo la administración judicial, las Escuelas Públicas de Lawrence han demostrado mejoría. La tasa de graduación ha aumentado en 19 puntos, el dominio MCAS* en matemáticas en el MCAS* de 10mogrado ha subido 18 puntos y la competencia en ELA* ha aumentado 24 puntos.

Con el nombramiento de Jeff Riley como el próximo Comisionado de Educación Primaria y Secundaria para el Estado de Massachusetts, y la decisión de extender la administración judicial de las Escuelas Públicas de Lawrence, el modelo de administración judicial cambiará. La Alianza para la Educación de Lawrence, una entidad sin fines de lucro, servirá como síndico del distrito. La Alianza para la Educación de Lawrence apoyará el trabajo del Superintendente y su equipo. Así

mismo, la junta proporcionará orientación estratégica y apoyo para todas las escuelas. El rol del Superintendente se enfocará en: implementar la "estrategia de Arquitectura Abierta", abordando asuntos sistémicos cotidianos: proponiendo estrategias y procedimientos cuando sea apropiado; haciendo recomendaciones a la junta; proporcionando apoyo a las escuelas autónomas; y manteniendo a la junta de La Alianza de Lawrence bien informada. Bajo el liderazgo del Superintendente y La Alianza para la Educación de Lawrence, y con la implementación continua del plan de reestructuración estratégica, la comunidad de Lawrence se muestra optimista sobre la mejora continua y la eliminación de la etiqueta "Distrito de bajo rendimiento."

Este informe presenta los hallazgos de la Evaluación del Perfil de Liderazgo realizada por Hazard, Young, Attea & Associates (HYA*) en marzo de 2018 para el nuevo superintendente de las Escuelas Públicas de Lawrence. Los datos contenidos en este documento se obtuvieron de la información que HYA Associates*, Donald Macrino, el Dr. John Ramos, Michael Cicchetti y la Dra. Brenda Finn recibieron cuando se reunieron con individuos y grupos en entrevistas individuales o en grupos de enfoque entre el 15 de marzo de 2018 y el 30 de marzo de 2018, y de los resultados de la encuesta en línea completada por las partes interesadas entre el 27 de febrero de 2018 y el 20 de marzo de 2018. Las encuestas, entrevistas y reuniones de grupos focales se estructuraron para recopilar información para ayudar a la junta a determinar las características principales deseadas en el nuevo superintendente. Además, las entrevistas a las partes interesadas y a los grupos focales recaudaron información acerca de las fortalezas del Distrito y algunos de los desafíos que enfrentará en los próximos años. Finalmente, HYA Associates* revisó cuatro documentos que sirvieron como "material suplementario clave" para desarrollar el Perfil de Liderazgo. |||UNTRANSLATED_CONTENT_START|||The first document was the *Level 5 Turnaround Plan* developed by the Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education as presented to community of Lawrence on May 20, 2012.|||UNTRANSLATED_CONTENT_END||| El segundo y el tercer documento fueron "resúmenes de políticas" publicados por Harvard Kennedy School*, Rappaport Institute for Greater Boston*. El primero fue publicado en marzo de 2016, *Cambiando el Rumbo: Evidencia de la Toma de Control Estatal y la Reestructuración del Distrito de Lawrence Massachusetts*. El segundo fue publicado en enero de 2018, *Reestructuración del Distrito Escolar: Aprendiendo del Liderazgo en Lawrence, Massachusetts*. |||UNTRANSLATED_CONTENT_START|||The final document was, *The Opportunity to Lead the Lawrence Public Schools*.|||UNTRANSLATED_CONTENT_END||| Los tres últimos documentos fueron proporcionados por John Connolly, Director Ejecutivo de The 1647, Inc*., y presidente de La alianza para la Educación de Lawrence.

Participación

El número de participantes, por grupo de partes interesadas, en los dos métodos de recopilación de datos se enumeran a continuación: *No todos los grupos focales fueron un grupo que fue desagregado para la encuesta en línea.*

Grupo	**Entrevistas personales o grupos de enfoque**	**En linea Encuesta**
Comité Escolar/ Antiguo Comité Escolar	7	N/A
Administradores; Jefes de departamento; Liderazgo del Distrito	24	23
Maestros	13	45
Comunidad	73	34
Personal de Apoyo de la Oficina Central	13	N/A
Personal	N/A	11
Organizaciones Comunitarias; Líderes de Negocios Oficiales Electos; Educación Superior	11	N/A
Padres	65	73
Liderazgo Sindical	8	N/A
Estudiantes	66	33
Total	**271**	**219**

El informe de la encuesta comunitaria, los comentarios "abiertos" recopilados a través de la encuesta y las sugerencias de los candidatos acerca de la encuesta se proporcionan por separado y están destinados a ser piezas independientes y complementarias al Informe del Perfil de Liderazgo.

Se debe enfatizar que los datos no son un muestreo científico, ni necesariamente deben ser vistos como representantes de la opinión mayoritaria de los respectivos grupos a los que se les atribuye. Los artículos están incluidos si, a juicio de los consultores, merecen la atención de La Alianza para la Educación de Lawrence y el Comité Escolar de Lawrence.

El aporte del grupo focal, las conversaciones individualizadas y los datos de la encuesta en línea contribuyeron con varias percepciones, opiniones e ideas para el desarrollo del Perfil de Liderazgo. Los resúmenes narrativos a continuación contienen temas comunes recopilados a través de los medios antes mencionados. Las notas de la reunión siguientes al *Resumen Ejecutivo* contienen información más detallada reunida a través de la discusión del grupo de enfoque y/o entrevista(s) individual(es) en cada una de las áreas consideradas para discusión y/o comentarios.

Fortalezas del Distrito

Las Escuelas Públicas de Lawrence han permanecido dedicadas a la mejora continua bajo la administración judicial a medida que el distrito continúa implementando un modelo de gobierno de asociación local y estatal. Los grupos focales expresaron su orgullo por el progreso de las Escuelas Públicas de Lawrence, al tiempo que plantearon que hay mucho más trabajo por hacer. El liderazgo administrativo, la dedicación del personal y los estudiantes, y el destacado liderazgo del superintendente, Jeff Riley, fueron citados a menudo como las razones "clave" para el avance de las Escuelas Públicas de Lawrence. Los elementos de éxito citados por los participantes del grupo de enfoque están relacionados con la "estructura de arquitectura abierta" de las Escuelas Públicas de Lawrence. Esos elementos incluyen, entre otros: seguir una visión para los estudiantes que incluya "Cuatro Pilares de la Enseñanza y el Aprendizaje de Alta Calidad"; asociarse con organizaciones comunitarias; operar escuelas de manera autónoma; aumentar el enriquecimiento y las actividades después de la escuela; y maestros talentosos que cubren las necesidades de una población estudiantil diversa.

Varios participantes de grupos focales mencionaron el Centro de Recursos para la Familia como una fortaleza del Distrito Escolar de Lawrence. El centro de recursos proporciona servicios clave para los miembros de la comunidad que van desde el registro escolar hasta los servicios de traducción de idiomas. Los contactos externos de la agencia, incluyendo contactos médicos, de vivienda y de empleo, también pueden obtenerse a través del centro.

Entre las fortalezas más frecuentes discutidas entre los participantes del grupo de enfoque se encuentra la apreciación de los maestros que se han mantenido dedicados a los estudiantes de las Escuelas Públicas de Lawrence. Los maestros fueron generalmente considerados bien preparados y comprometidos con sus alumnos y sus tareas asignadas. Algunos estudiantes los describieron como "los mejores" y como el tipo de personas con las que podrían "integrarse." Se hicieron otras referencias con respecto al rol positivo de los docentes (para con otros) en el cambio de la cultura de las escuelas. A lo largo de cambios significativos hechos en las Escuelas Públicas de Lawrence durante los últimos años, parecía claro que los maestros veteranos que se han quedado y han trabajado positivamente con el proceso de administración judicial son buenos ejemplos de cómo desarrollar la capacidad de mejora dentro de un distrito escolar.

Retos y Problemas que Enfrenta el Distrito

La transición a una nueva estructura de administración judicial es un desafío al que se enfrentan las Escuelas Públicas de Lawrence, la Alianza para la Educación de Lawrence y el nuevo Superintendente. Las Escuelas Públicas de Lawrence continuarán trabajando bajo un Modelo de Arquitectura Abierta que cambia el rol de la supervisión vertical de las oficinas centrales de las escuelas a una de apoyo para las escuelas empoderadas en las áreas de currículo, personal, cronograma, presupuesto y cultura. La Alianza para la Educación de Lawrence representará principalmente los intereses del estado y la comunidad, funcionando como el síndico del distrito y como una junta sin fines de lucro. La Junta proporcionará orientación estratégica y apoyo al trabajo de las escuelas empoderadas y al Superintendente. El Superintendente apoyará el trabajo principal de un sistema de escuelas autónomas y

empoderadas, implementando el Modelo de Arquitectura Abierta, abordando asuntos sistémicos cotidianos, brindando apoyo efectivo a las escuelas e implementando sistemas equitativos (en relación con la educación especial y la inscripción, por ejemplo) y asegurando que las autonomías escolares estén protegidas. Finalmente, el Superintendente mantendrá a la junta bien informada.

Los participantes del grupo de enfoque mencionaron la necesidad de que las Escuelas Públicas de Lawrence estén enfocadas en los estudiantes. Satisfacer los desafíos de esa necesidad suscitó muchas opiniones centradas en las preocupaciones sobre el éxodo relativamente alto de miembros veteranos del personal profesional quienes pueden haber sido responsables del liderazgo en el exitoso aumento del rendimiento y la innovación estudiantil en el distrito. Se afirmó en varias ocasiones que la frustración causada por los salarios no-competitivos, los recursos no equitativos y la matrícula desequilibrada por salón y escuela pueden ser uno de los factores que contribuyen a la movilidad negativa del personal. Esos factores junto con la eliminación de algunos programas que pudieron haber sido los favoritos de algunos, también pueden tener un efecto negativo percibido en la moral del personal. El desafío será que las Escuelas Públicas de Lawrence trabajen para acabar con esas percepciones a través de una revisión de la distribución de recursos, y tal vez abriendo otros medios de comunicación entre las escuelas y la oficina central para aclarar los detalles de estas preocupaciones.

En cuanto a lo financiero, los participantes del grupo de enfoque estaban preocupados por las finanzas del distrito. Hubo referencias frecuentes a la necesidad de abordar el deterioro de las instalaciones, la falta de recursos para las aulas, la reducción de programas y/o miembros del personal docente y la continua financiación inadecuada por parte del Estado. Si bien estas cuestiones presupuestarias pueden no ser exclusivas de un distrito escolar en particular, sí fueron percibidas en general como un problema que puede frenar el crecimiento en el rendimiento académico**.**

Características Deseadas en el Nuevo Superintendente

Se espera que el nuevo Superintendente de las Escuelas Públicas de Lawrence haya demostrado liderazgo exitoso en un distrito escolar urbano diverso. De esta forma, él/ella deberá haber demostrado competencias culturales y una comprensión profunda de la vinculación entre una visión clara para programas centrados en el estudiante y mayores oportunidades para un mejor rendimiento estudiantil.

El nuevo Superintendente deberá haber demostrado experiencia en el desarrollo y mantenimiento de una relación de trabajo sólida entre la Junta/Comité Escolar y la administración. Esas experiencias deberían reflejar claramente la manera en que el nuevo Superintendente desarrollará una relación de trabajo con La Alianza para la Educación de Lawrence.

El nuevo Superintendente de las Escuelas Públicas de Lawrence tendrá que ser políticamente inteligente. La continuación del *Plan de cambio a nivel 5*, y la implementación del Modelo de Arquitectura Abierta requerirá un alto grado de comunicación con funcionarios locales y del estado para mantener la integridad del progreso.

Del mismo modo, las experiencias pasadas del nuevo superintendente deberán señalar el hecho de que "intercedió" por su distrito anterior, ya sea en relación con oportunidades de subvenciones, asuntos legislativos que afectaban a su distrito escolar o como defensor de estudiantes en su distrito escolar, como algo común.

Además, el nuevo Superintendente de las Escuelas Públicas de Lawrence debe haber demostrado experiencia en el mantenimiento de alianzas, obtención de fondos de subvención y comunicación efectiva con socios potenciales que apoyen las oportunidades educativas para los estudiantes. La mayoría de los grupos focales espera que la continuidad de la comunicación en los distritos anteriores de los candidatos ejemplifique un fuerte sentido de presencia física en todas las áreas de la comunidad.

HYA* y La Alianza para la Educación de Lawrence tienen la intención de enfrentar el desafío de encontrar a una persona que posea la mayoría de las habilidades y los rasgos de carácter requeridos para enfrentar los desafíos de las Escuelas Públicas de Lawrence. De esta manera, buscarán un educador sobresaliente y experimentado que pueda trabajar con La Alianza para la Educación de Lawrence y el Comité Escolar de Lawrence para proporcionar el liderazgo necesario que continúe manteniendo el camino de la mejora continua en el rendimiento estudiantil, al tiempo que satisfaga las necesidades únicas de cada una de sus escuelas y la comunidad.

El equipo de búsqueda desea agradecer a todos los participantes que asistieron a las reuniones de los grupos focales, tanto a los que se reunieron individualmente con HYA Associates*, como a los que completaron la encuesta en línea. Del mismo modo, HYA* desea reconocer los esfuerzos "detrás de escena" de los miembros del personal de las Escuelas Públicas de Lawrence quienes ayudaron con la programación de nuestras reuniones de grupos focales, facilitaron sesiones de grupos más grandes y ubicaron lugares apropiados para las reuniones. En particular, agradecemos el trabajo de Denise Snyder, Asistente Suplente del Superintendente, quien brindó contactos clave y la flexibilidad para enfrentar la adversidad climática.

Respetuosamente presentado,

Dwight R. Pfennig, Ed. D.
ECRA*/HYA* Asociado Senior

Donald Macrino
ECRA*/HYA* Asociado

*Por su sigla/nombre en inglés