

Edificando la esperanza

Informe del primer año sobre la reforma de las escuelas públicas de Providence



Diciembre de 2020



RIDE

Rhode Island
Department
of Education

Providence
Schools

Edificando la esperanza

Informe del primer año sobre la reforma de las escuelas públicas de Providence



Índice

Una carta de la comisionada y del superintendente	2
Un año de acción	4
<i>Respondiendo a la comunidad y cumpliendo con los estudiantes</i>	
Conozca el “nuevo PPSD”	8
<i>Al servicio de los estudiantes y la comunidad</i>	
Resiliencia, Compromiso y Acción	16
<i>El PPSD apoya a los estudiantes durante la pandemia del COVID-19</i>	
Informe del primer año del PVD	21
<i>Avances en el cumplimiento de nuestros objetivos</i>	
Objetivo #1: La excelencia en la instrucción académica y las altas expectativas para todos los estudiantes se considerará la norma	22
Objetivo #2: Los padres y las familias recibirán apoyo, tendrán más poder y participación	36
Objetivo #3: Los maestros y el personal estarán comprometidos, motivados e involucrados en el aprendizaje de los estudiantes	46
Objetivo #4: Los directores y líderes escolares serán autónomos y tendrán facultades para liderar	58
Objetivo #5: Las instalaciones escolares serán modernizadas y actualizadas	64
Objetivo #6: Todas las escuelas serán seguras, modernas y tendrán una cultura escolar respetuosa y positiva	72
Objetivo #7: Nuestra Oficina Central será efectiva, eficiente y responderá a las necesidades	82
Seguimiento de la reforma: Un cronograma de acción	90

Estimada comunidad de Providence:

En nombre de los equipos del Departamento de Educación de Rhode Island (RIDE, por sus siglas en inglés) y del Distrito de Escuelas Públicas de Providence (PPSD, por sus siglas en inglés), expresamos nuestra profunda gratitud por la fe y la colaboración de la comunidad en nuestro trabajo para servir a los estudiantes y las familias de Providence.

En el último año, nos hemos rehusado colectivamente a aceptar las décadas de bajas expectativas para nuestros estudiantes, y en su lugar hemos establecido una visión de excelencia que sabemos que nuestros estudiantes pueden alcanzar. Hemos hecho un esfuerzo especial para introducir cambios que respondan directamente a las demandas de la comunidad y que se basen en lo que sabemos que mejorará los resultados de los estudiantes. Este informe resume gran parte de ese trabajo.

Sabemos que las inversiones en planes de estudio, tecnología, personal profesional e instalaciones son elementos fundamentales para lograr un cambio duradero. Pero el catalizador de ese cambio es

elevar constantemente las expectativas de todos los que tienen un interés en las escuelas de Providence. Nuestros estudiantes pueden hacer mucho más. Nuestros maestros pueden hacer mucho más. Nuestros líderes escolares pueden hacer mucho más. Juntos, todos podemos, y es nuestro deber, hacer más para cumplir con el compromiso asumido con nuestra comunidad y nuestros estudiantes.

Desde el día en que comenzamos este trabajo, el 1 de noviembre de 2019, nos hemos desafiado a nosotros

Hemos hecho un esfuerzo especial para introducir cambios que respondan directamente a las demandas de la comunidad y que se basen en lo que sabemos que mejorará los resultados de los estudiantes.





A lo largo de este año tan difícil, nuestros héroes han sido los estudiantes de Providence, sus familias, nuestros maestros, los asistentes de los maestros y todos los que nos apoyan en la comunidad.

mismos, a nuestros equipos y a nuestra ciudad y estado para hacer más por nuestros niños, para que puedan tener éxito y podamos ofrecer un ejemplo para que toda la nación lo siga. Esperamos una colaboración continua a medida que el PPSD se reforme en un distrito escolar urbano modelo con altas expectativas para todos, instalaciones escolares modernas, salones de clase equipados con herramientas de aprendizaje de clase mundial, maestros bien preparados y familias totalmente involucradas en el aprendizaje de sus hijos.

A lo largo de este año tan difícil, nuestros héroes han sido los estudiantes de Providence, sus familias, nuestros maestros, los asistentes de los maestros y todos los que nos apoyan en la comunidad. El papel de la comunidad, incluyendo el dedicado trabajo del Consejo Consultivo de Padres (PAC) y los miembros de nuestro Equipo de Diseño Comunitario (CDT), ha sido y seguirá siendo esencial para poner en marcha este trabajo y darle impulso.

En 2020, hemos demostrado que podemos hacer cualquier cosa trabajando juntos. Esperamos lograr aún más en los años venideros.

Con el mayor de los respetos,

Angélica Infante-Green
Comisionada de Educación

Harrison Peters
Superintendente

Respondiendo a la comunidad y cumpliendo con los estudiantes

Ha pasado poco más de un año desde que el RIDE, con el apoyo de la gobernadora, Gina Raimondo, y el alcalde de Providence, Jorge Elorza, tomó una medida sin precedentes al asumir la gestión del PPSD. De por sí, asumir todos los retos del sistema fallido de Providence era una tarea importante, pero la rápida aparición del COVID-19 hizo que los últimos nueve meses fueran un reto histórico. Hemos elaborado este informe para captar la gran parte del trabajo de base que se ha realizado y la cantidad de trabajo que ya está previsto para el próximo año. A medida que vayamos introduciendo cambios, es fundamental que sentemos unas bases sólidas para que estos cambios sean duraderos.

El informe de la Universidad Johns Hopkins exigía una respuesta drástica.

En junio de 2019, un equipo de expertos en educación locales y nacionales, dirigidos por el Instituto de Política Educativa de Johns Hopkins, publicó un informe [en profundidad sobre el estado de las escuelas públicas de Providence](#).

El informe concluyó que, en su totalidad, el PPSD era un sistema fallido, que necesitaba desesperadamente una reforma dramática y generalizada. Las principales conclusiones del informe son: la falta de expectativas en las escuelas de la ciudad; el sistema incumple con los estudiantes, las familias y la comunidad; y existe un fuerte deseo de cambio inmediato, positivo y duradero.

Esta cruda realidad se reflejó en los resultados de desempeño de los estudiantes.

Según las evaluaciones estatales de 2019, solo el 12 por ciento de los estudiantes de Providence tenían un desempeño igual o superior al nivel del grado en Matemáticas y el 17 por ciento en Artes del Lenguaje Inglés (ELA). Esto significaba que el 88 por ciento de los estudiantes estaba por debajo del nivel de grado en Matemáticas y el 83 por ciento en ELA, o que aproximadamente uno de cada seis estudiantes era capaz de leer o realizar cálculos matemáticos en el nivel de grado. Desafortunadamente, estas cifras eran aún peores



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“Existe un nivel de instrucción excepcionalmente bajo y un nivel de expectativas bajo para los estudiantes. En la mayoría de los salones de clase y escuelas que visitamos, especialmente en las escuelas intermedias y secundarias, el aprendizaje de los estudiantes era muy poco visible. Muchas partes interesadas destacaron que el estado, el distrito y la comunidad empresarial tienen muy pocas expectativas en cuanto al aprendizaje de los estudiantes. Muchos miembros del equipo del distrito y socios de la comunidad no pudieron contener las lágrimas cuando describieron esta realidad, que las observaciones en el salón de clase constataron.”

para los estudiantes con capacidades diferentes y los aprendices que hablan diferentes idiomas (MLL). Solo el 2 por ciento de los estudiantes con capacidades diferentes eran competentes en matemáticas y el 4 por ciento en ELA. Entre los MLL, solo el 4 por ciento era competente en Matemáticas y solo el 5 por ciento en ELA. En algunas escuelas, los resultados de desempeño fueron tan bajos que no pudieron ser informados públicamente. Los resultados de desempeño en la escuela secundaria mostraron una historia similar de estudiantes que fundamentalmente no estaban preparados para la universidad y las carreras después de graduarse de la escuela secundaria.



La comisionada de educación, Infante-Green, y el personal del RIDE se involucraron en extensas actividades de participación de la comunidad para profundizar en las conclusiones del informe y así preparar un plan de acción. Después de una serie de foros públicos y un aumento de la demanda de la comunidad para aumentar las expectativas y promulgar un cambio real, el Consejo de Educación Primaria y Secundaria votó por unanimidad para concederle al RIDE la autoridad para intervenir en la gestión de las escuelas de Providence, a partir del 1 de noviembre de 2019. Un [análisis financiero adicional realizado por Ernst and Young](#) añadió más detalles sobre cómo las prioridades presupuestarias del PPSD estaban fuera de sintonía con las necesidades de la comunidad y cómo los estratos de la burocracia estaban sofocando el éxito de los maestros y estudiantes.

Un año después, la reforma del PPSD está bien encaminada. Aunque llevará tiempo revertir décadas de abandono y fallas en el servicio a los estudiantes y a la comunidad, hemos hecho grandes avances este primer año en la construcción de una base sólida para un cambio duradero.

Desde la unificación del PPSD con opciones de planes de estudios de Matemáticas y ELA de primera categoría, hasta el aumento del desarrollo profesional, pasando por la mejora del apoyo a los MLL, estamos estableciendo altas expectativas y reformando el entorno de aprendizaje en el PPSD.

Hemos realizado una serie de cambios sustanciales y fundamentales que mejorarán la enseñanza y el aprendizaje en todas nuestras escuelas.

Desde la unificación del PPSD con opciones de planes de estudios de Matemáticas y ELA de primera categoría, hasta el aumento del desarrollo profesional, pasando por la mejora del apoyo a los MLL, estamos estableciendo altas expectativas y reformando el entorno de aprendizaje en el PPSD. Trabajamos con más de 100 maestros para asistir en la selección de las opciones de planes de estudio, demostrando un profundo y continuo compromiso de trabajar con los educadores en cada etapa del trayecto. Hay más cambios en proceso, incluyendo importantes inversiones en la apertura de nuevos espacios de aprendizaje y el rediseño de instalaciones antiguas, trabajo que estamos realizando en colaboración con la ciudad de Providence.

Seguimos poniendo a las familias y a la comunidad en el centro de todo lo que hacemos. Desde el primer día de nuestro trabajo en Providence, invitamos a la comunidad a ayudarnos a dar forma al plan de reforma. “Convertir la esperanza en resultados” es nuestro Plan de Acción de Reforma (TAP), que guía nuestros esfuerzos a diario, y cuya opinión de la comunidad constituye la esencia del mismo. Mientras tanto, seguimos haciendo cambios para fortalecer las conexiones entre las escuelas y las familias a las que sirven, incluyendo la exigencia de conferencias entre padres y maestros en todo el distrito.

Estamos perseverando en una pandemia mundial. Cuando el COVID-19 afectó a nuestras escuelas (menos de un mes después de que el superintendente Peters asumiera su cargo), nos

aseguramos de que cada estudiante tuviera las herramientas y la conectividad que necesitaba para seguir aprendiendo. Trabajamos incansablemente para garantizar que nuestros estudiantes puedan aprender de forma segura en sus salones de clase, el mejor lugar para ellos, y estamos mejorando el aprendizaje a distancia para los estudiantes que dependen de él. Estamos comprometidos con la mejora continua y aprendemos cada día cómo hacerlo mejor.

El informe empieza con una línea de tiempo de las acciones tomadas a lo largo del año, una visión general de cómo empezamos a cambiar fundamentalmente la organización del distrito para ser más receptivos a las necesidades de las escuelas y los estudiantes, y la historia de cómo el PPSD respondió a la pandemia por el COVID-19. Seguidamente, hemos

TEMA PRINCIPAL DEL VERANO DE 2019	OBJETIVO DEL PRIMER AÑO PARA LA REFORMA DEL PPSD
1 Bajo nivel de instrucción y expectativas académicas	La excelencia en la instrucción académica y las altas expectativas para todos los estudiantes se considerará la norma
2 Los padres se sienten desamparados	Los padres y las familias recibirán apoyo, tendrán más poder y participación
3 Los maestros y el personal están desmoralizados y carecen de derechos	Los maestros y el personal estarán comprometidos, motivados e involucrados en el aprendizaje de los estudiantes
4 Los directores y líderes escolares no tienen autoridad	Los directores y líderes escolares serán autónomos y tendrán facultades para liderar
5 Las escuelas presentan problemas en toda la ciudad	Las instalaciones escolares serán modernizadas y actualizadas
6 Mala cultura escolar y problemas de seguridad	Todas las escuelas serán seguras, modernas y tendrán una cultura escolar respetuosa y positiva
7 La gobernanza del sistema se interpone en los resultados de los estudiantes	Nuestra Oficina Central será efectiva, eficiente y responderá a las necesidades

organizado nuestro trabajo en siete secciones que coinciden con los temas principales del informe de la Universidad Johns Hopkins de 2019 y las sesiones posteriores de participación de la comunidad.

Transformando esas conclusiones en objetivos, cada sección contiene una lista de las principales medidas adoptadas para lograr ese objetivo.

Cada objetivo detalla las medidas significativas que hemos tomado en el último año para alcanzarlo. Nuestro objetivo es captar la amplitud y profundidad de nuestro trabajo, tanto para compartirlo con nuestra comunidad como para dar a otros que puedan

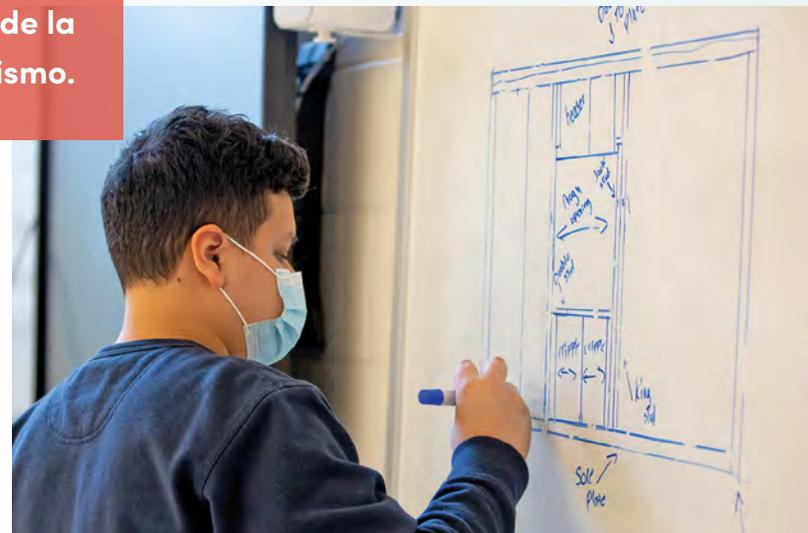
Desde el primer día de nuestro trabajo en Providence, invitamos a la comunidad a ayudarnos a dar forma al plan de reforma. “Convertir la esperanza en resultados” es nuestro Plan de Acción de Reforma (TAP), que guía nuestros esfuerzos a diario, y cuya opinión de la comunidad constituye la esencia del mismo.

emprender una tarea semejante, un punto de partida acorde con sus esfuerzos. Cada objetivo incluye los “detalles específicos del objetivo”, donde se describen las raíces y la repercusión de una iniciativa importante, como por ejemplo la forma en que el PPSD adoptó un plan de estudios coherente y de alta calidad en todo el distrito.

Estamos avanzando. Cada sección incluye también un avance de las próximas iniciativas clave que impulsarán el cambio en los próximos años. Éstas se refieren a casi todos los aspectos de la enseñanza y el aprendizaje en el distrito, incluyendo una serie de actividades relacionadas con el rediseño o el replanteamiento de la escuela secundaria; el nuevo

requisito de conferencias regulares entre padres y maestros; un plan de mejora de capital consolidado y acorde; el trabajo en curso para realinear el proceso presupuestario y mover los recursos más cerca del nivel de los estudiantes; y la presentación de informes públicos sobre todo nuestro trabajo para lograr los objetivos del TAP.

Nuestro próximo gran objetivo es completar un nuevo acuerdo de empleo con nuestros maestros, que será un catalizador para un cambio duradero. El nuevo contrato se enfocará completamente en los estudiantes, tratará a los educadores como verdaderos profesionales, facultará a los líderes escolares para hacer cambios que ayuden a los estudiantes y le brindará al distrito herramientas para reclutar a los mejores maestros potenciales, incluyendo más maestros de color. Aunque seguimos en la mesa de negociaciones con los líderes sindicales, *no se puede optar por modificar el statu quo.*



Aunque hemos tenido un buen comienzo, sabemos que acabamos de empezar nuestro viaje juntos. Invitamos a la comunidad a seguir comprometida con nosotros mientras avanzamos en la consecución de los objetivos propuestos por el TAP en los años venideros. ★

Al servicio de los estudiantes y la comunidad

Para reparar un sistema fallido, hay que empezar desde dentro. Para el PPSD, esto también significaba empezar desde arriba, transformando fundamentalmente su Oficina Central en una que respaldara a las escuelas y a los estudiantes que atienden. Los críticos de la Oficina Central en el informe de la Universidad Johns Hopkins y en los foros de la comunidad seguían utilizando la misma palabra: desconectada.

Para el PPSD, también significó empezar desde arriba, transformando radicalmente su Oficina Central en una que respalde a las escuelas y a los estudiantes a los que atiende. Los críticos de la Oficina Central en el informe de la Universidad Johns Hopkins y en los foros de la comunidad seguían utilizando la misma palabra: desconectada.

responsables a las escuelas de los altos niveles de calidad y que les proporcione el apoyo necesario. En el transcurso del año pasado, tanto la comisionada Infante-Green como el superintendente Peters tomaron varias medidas para renovar la Oficina Central en el corazón de un “nuevo PPSD”, uno que pudiera dirigir y apoyar a las escuelas de la ciudad para convertirse en el sistema de alto rendimiento que sus estudiantes y familias merecen.

En el transcurso del año pasado, tanto la comisionada Infante-Green como el superintendente Peters tomaron varias medidas para renovar la Oficina Central en el corazón de un “nuevo PPSD”, uno que pudiera dirigir y apoyar a las escuelas de la ciudad para convertirse en el sistema de alto rendimiento que sus estudiantes y familias merecen.

El corazón y el alma de todo sistema escolar de alto rendimiento lo constituye una Oficina Central moderna y comprometida que dé prioridad a los estudiantes y a las familias, que haga



CONSTRUIR EL EQUIPO DE REFORMA, PRIORIZANDO A LAS FAMILIAS Y LA EQUIDAD

En enero de 2020, después de una exhaustiva búsqueda nacional, la comisionada Infante-Green presentó a Harrison Peters como superintendente de reforma del estado de Providence. Con el superintendente Peters, Providence encontró un líder con gran experiencia en el desarrollo de sistemas escolares urbanos. Anteriormente, como superintendente adjunto y director de escuelas del condado de Hillsborough en Florida, Peters era responsable de las operaciones diarias de las 250 escuelas del distrito que atendían a aproximadamente 220.000 estudiantes.

No obstante, la reforma del PPSD no es un trabajo para uno o dos individuos, requiere un enfoque de todo un equipo. Junto con el superintendente Peters, la comisionada Infante-Green también anunció nuevas funciones superiores que colocarán a la comunidad y la equidad como ejes centrales de los esfuerzos de reforma: Nick Figueroa como director de participación familiar y comunitaria y la Dra. Barbara Mullen como Jefa de equidad.

Como parte del nuevo organigrama, los estudiantes y las familias están en la cima, reforzando el hecho de que el distrito está a su servicio por encima de todo. A través de la renovada Oficina de participación de la familia y la comunidad, el PPSD trató de reformar radicalmente la forma en que interactuaba y prestaba servicios a las familias en todo el sistema. Este equipo cambió su enfoque para ser un equipo de respuesta rápida y apoyo que aborda inmediatamente los problemas que las familias experimentan con un mejor servicio al cliente en general.

Estos nuevos líderes se sumaron al equipo que la comisionada Infante-Green ya había empezado a formar, que incluía un nuevo director de personal para el PPSD y un director de operaciones. Estos miembros del equipo se concentraron en la renovación de los sistemas operativos y financieros internos del PPSD, basándose en los resultados clave de un [análisis financiero realizado por Ernst & Young \(EY\)](#). Este análisis mostraba la imagen de un distrito en donde el status quo había impedido que las inversiones y los sistemas se dirigieran directamente a las necesidades de los estudiantes, un fallo crítico. En respuesta, la anticuada oficina de recursos humanos del distrito se reorganizó rápidamente y se orientó a los resultados de los estudiantes, entre otras acciones.

Desde su primer día a finales de febrero de 2020, el superintendente Peters comenzó oficialmente a comprometerse con los educadores, los líderes, los estudiantes y las familias, mientras recopilaba constantemente comentarios para reformar el PPSD en un sistema escolar que les sirva a ellos y a toda la comunidad.

Incluso antes de que Peters se uniera al equipo, el PPSD fue capaz de inaugurar con éxito y sin problemas el año escolar 2019-2020, en gran medida gracias al liderazgo firme y experimentado de las superintendentes interinas, la Dra. Frances Gallo y Dorothy Smith.

TRANSFORMACIÓN EN UN NUEVO PPSD (DURANTE UNA CRISIS)

Desde su primer día a finales de febrero de 2020, el superintendente Peters comenzó oficialmente a comprometerse con los educadores, los líderes, los estudiantes y las familias, mientras recopilaba

constantemente comentarios para reformar el PPSD en un sistema escolar que les sirva a ellos y a toda la comunidad.

Cuando llevaba menos de un mes en el cargo, la pandemia del COVID-19 afectó a Rhode Island, lo que provocó un rápido cambio al aprendizaje virtual. A pesar de estos grandes desafíos, el superintendente Peters mantuvo su enfoque en los esfuerzos de reforma. En la primavera de 2020, se las arregló para visitar todas las escuelas en un período de tres semanas, colaborar y reunirse con el personal de las escuelas y de la Oficina Central, y realizar un estudio minucioso del distrito.

Mientras tanto, como parte del compromiso conjunto entre la comisionada y el superintendente para la participación de la comunidad en la mejora de



las escuelas del PPSD, el RIDE y el distrito completaron la labor en el [TAP](#), desarrollando objetivos e iniciativas a través de un proceso extenso, impulsado por la comunidad. Este proceso fue dirigido por los 45 miembros dedicados del CDT, que continuaron trabajando virtualmente a pesar de la pandemia de COVID-19.

Basándose en la amplia retroalimentación de las escuelas y la comunidad, el superintendente Peters identificó tres desafíos específicos que deberían ser abordados si el PPSD debía reformarse en un sistema que pudiera implementar con éxito su nuevo plan de acción de renovación:

- 1) El trabajo de las oficinas del distrito debía alinearse con los objetivos compartidos del distrito.** El distrito carecía de una teoría de acción claramente definida para mejorar los resultados de los estudiantes. Se habían propuesto iniciativas, se había añadido personal a la nómina y se habían realizado actividades sin una conexión clara con la consecución de objetivos más amplios.
- 2) La organización tenía que dar prioridad al apoyo a las escuelas sobre todas las demás demandas.** La conclusión es que la Oficina Central simplemente no estaba diseñada en torno a las necesidades de las escuelas y los estudiantes. Los líderes escolares, los educadores y los estudiantes no estaban recibiendo el apoyo que necesitaban y ansiaban desesperadamente. En el fondo, las escuelas y sus comunidades no estaban preparadas para tener éxito.

Estos cambios, basados en los pasos que ya había dado la comisionada Infante-Green, prepararon al distrito para implementar el TAP, y también supusieron un ahorro anual de casi \$1 millón, principalmente gracias a la consolidación de más de 20 puestos de trabajo.

- 3) El distrito necesitaba reemplazar los enfoques anticuados de las operaciones que requerían muchos recursos, para ser más eficiente, eficaz y receptivo en el servicio a los estudiantes y las familias.** Como se señaló en el análisis financiero

de EY, los costos de la Oficina Central habían crecido más rápido que los presupuestos de las escuelas. Aunque el distrito había aumentado de tamaño, no estaba revisando las áreas funcionales para asegurarse de que seguían siendo necesarias y se ajustaban a las mejores

La nueva estructura y la reorganización de los esfuerzos han permitido al distrito incorporar importantes talentos para dirigir el distrito en los próximos años.

prácticas. Los contribuyentes de la ciudad y del estado no podían permitirse subvencionar una estructura de personal anticuada y un funcionamiento con muchos recursos, lo que inherentemente sacrificaba el apoyo y los resultados de los estudiantes.

CONSEGUIR UN IMPACTO INMEDIATO

En respuesta a estos retos, el superintendente Peters propuso y aplicó un nuevo modelo organizativo para la Oficina Central que seguía una teoría de acción coherente y sólida. Estos cambios, basados en los pasos que ya había dado la comisionada Infante-Green, prepararon al distrito para implementar el **TAP**, y también supusieron un ahorro anual de casi \$1 millón, principalmente gracias a la consolidación de más de 20 puestos de trabajo. Aunque la reducción de personal siempre es difícil, el distrito tenía un claro mandato de priorizar el éxito de los estudiantes y garantizar la sostenibilidad financiera. La nueva estructura y la reorganización de los esfuerzos han permitido al distrito incorporar importantes talentos para dirigir el distrito en los próximos años.

Los nuevos cambios en la estructura organizativa del PPSD incluyen:

1) **Construir una red de oficinas diseñadas para apoyar a los líderes escolares y a las escuelas.**

Siendo realistas, el PPSD no podía pedir a los líderes escolares que asumieran una mayor responsabilidad sobre las operaciones diarias en sus instalaciones si no se les proporcionaba el apoyo



necesario para conseguirlo. Las escuelas del PPSD están ahora organizadas en dos redes (una para las escuelas primarias y otra para las secundarias), cada una de ellas dirigida por un superintendente de red que tiene una mayor supervisión y responsabilidad sobre la innovación que el anterior puesto de director ejecutivo de zona.

Cada una de estas redes incluye soportes dedicados a la instrucción, los datos y la evaluación, acercando así estas funciones tradicionales de la Oficina Central al nivel de la escuela, donde pueden establecer relaciones de trabajo más sólidas, tener mayor accesibilidad y, en última instancia, ser más eficaces y receptivas. La reorganización también incluyó soportes específicos de la red en relación con el ambiente y la cultura, la asistencia y los servicios de apoyo a las familias.

2) Aumentar la capacidad del personal para servir mejor a los MLL. El distrito se comprometió a reforzar aún más los apoyos para los MLL, como se ha señalado en el acuerdo del distrito con el Departamento de justicia de los Estados Unidos. Estos apoyos también están alineados con el modelo de red de supervisión y apoyo escolar. Como parte de estos nuevos recursos, el PPSD aumentó la supervisión de los MLL dentro de su organigrama mediante la creación de la nueva función de director ejecutivo de aprendices que hablan diferentes idiomas. Además, el PPSD añadió un cargo enfocado exclusivamente en el apoyo a los MLL en todo el distrito, incluyendo el liderazgo de la expansión de programas bilingües de alta calidad y la mejora del compromiso con las familias de los MLL.

El PPSD añadió un cargo enfocado exclusivamente en el apoyo a los MLL en todo el distrito, incluyendo el liderazgo de la expansión de programas bilingües de alta calidad y la mejora del compromiso con las familias de los MLL.

3) Renovar y optimizar el funcionamiento de los servicios en varias áreas clave de las operaciones, incluyendo:

■ **Oficina de asuntos estudiantiles (SAO).** El PPSD ha reestructurado la SAO para aproximar el trabajo a los líderes escolares y a las escuelas. La seguridad de los estudiantes y las preocupaciones disciplinarias surgieron con frecuencia como un problema en el informe de la Universidad Johns Hopkins. Concretamente, en lo que respecta a la SAO, el informe señalaba que los estudiantes pasaban de una escuela a otra y, como resultado, algunas escuelas eran calificadas de “vertederos”. Para

mejorar el apoyo, la SAO ha sido reubicada en la red para alinearse mejor con el nuevo modelo de apoyo escolar.

■ **Recursos Humanos.** La oficina de Recursos Humanos (RRHH) en el PPSD había utilizado sistemas anticuados, basados en papel, y a menudo había sido vista como un impedimento para la contratación de personal en las escuelas, en lugar de un apoyo. Como señaló una parte interesada en el informe de la Universidad Johns Hopkins, “Recursos Humanos es más grande que nunca, pero nada ha cambiado realmente para las escuelas”. Muchas de las funciones de RRHH estaban anticuadas y no estaban destinadas específicamente al servicio de las escuelas. El PPSD optimizó los RRHH, reduciendo el número de empleados y reasignando el personal para apoyar



mejor a las escuelas. En particular, se crearon por primera vez tres puestos de personal y contratación, y estos miembros del personal están ahora asignados y son responsables de una cohorte de escuelas (una para primaria, otra para intermedia y otra para secundaria)



para proporcionar un punto de apoyo para las necesidades de contratación y personal.

- **Finanzas y presupuesto.** La claridad en las finanzas del distrito ha sido un problema importante durante años, y el informe de EY dio a los líderes del PPSD una gran cantidad de información para tomar mejores decisiones. Desde entonces, la nueva dirección ha identificado una serie de formas en que la división de Finanzas y presupuesto podría reorganizarse para apoyar mejor a las escuelas y eliminar gradualmente las funciones obsoletas del distrito. Por ejemplo, la nómina se reorganizó para reducir el número de miembros del personal que se dedicaban a procesar las planillas de asistencia en papel y aumentar el enfoque en la construcción de sistemas para automatizar y supervisar la nómina semanal. Además, se reasignaron puestos para crear coordinadores de presupuesto en la red que, al igual que RRHH, se encargan de satisfacer las necesidades de las escuelas relacionadas con el presupuesto y las finanzas.
- **Instalaciones escolares.** En la mayoría de los sistemas escolares, el distrito escolar es responsable de supervisar las instalaciones. Sin

embargo, antes de la intervención del Estado, esta responsabilidad y capacidad había recaído principalmente en la ciudad de Providence. Aunque la ciudad sigue siendo la propietaria de las instalaciones, el distrito está intensificando sus esfuerzos para colaborar con los dirigentes municipales. En su reorganización,

En su reorganización, el PPSD añadió la experiencia y la capacidad necesarias para administrar mejor su contrato de servicios de mantenimiento y garantizar que el plan de capital y las inversiones del distrito satisfagan las necesidades de las escuelas y los estudiantes de la ciudad.

el PPSD añadió la experiencia y la capacidad necesarias para administrar mejor su contrato de servicios de mantenimiento y garantizar que el plan de capital y las inversiones del distrito satisfagan las necesidades de las escuelas y los estudiantes de la ciudad.

- **Central de suministros y administración.** El distrito mantenía un personal de suministros/almacén central de tamaño considerable pero los líderes escolares y las escuelas rara vez veían a estas personas o entendían su función. Además, las prácticas de asignación de suministros y recursos en los distritos eran obsoletas. El distrito redujo significativamente el personal en esta área para generar ahorros que le ayudaran a proteger las escuelas y las aulas de los recortes presupuestarios provocados por la pandemia de COVID-19.

CONOZCA AL NUEVO EQUIPO



Director de participación familiar y comunitaria (Nick Figueroa)

Nick establece la visión estratégica del compromiso interno y externo como elemento clave para el éxito de los estudiantes en Providence. Es un líder, portavoz y experto residente en el compromiso eficaz de las partes interesadas fundamentales, incluidas las familias, las organizaciones asociadas y los miembros de la comunidad en general. Él y su equipo desarrollaron la visión de compromiso a corto y largo plazo para el PPSD y trabajan para establecer una cultura de altas expectativas y responsabilidad compartida para el acceso equitativo de las alianzas más importantes.



Director de equidad, cultura y apoyo a los estudiantes (Barbara Mullen)

Barbara supervisa los servicios de educación especial del distrito y trabaja en todas las cuestiones relacionadas con la diversidad, la equidad y el desarrollo y mantenimiento de una comunidad dinámica, inclusiva y diversa para los estudiantes y el personal. También supervisa el desarrollo, la valoración y la presentación de informes sobre el progreso de todo el distrito en relación con la diversidad, el ambiente escolar y la comunidad, y proporciona liderazgo y apoyo directos a las iniciativas para las poblaciones subrepresentadas y vulnerables dentro del distrito.



Superintendente de primarias de la red (Susan Chin)

Susan dirige la estrategia de renovación de las escuelas primarias del distrito y está construyendo un nuevo modelo distrital de soporte escolar mediante la creación de una nueva función de apoyo a la red de escuelas primarias. Es responsable de ayudar a los directores a aumentar su capacidad para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas, proporcionando entrenamiento y formación, además de la dirección de los recursos educativos y operativos y el apoyo proporcionado por su equipo multifuncional de la red.



Superintendente de secundarias de la red (Olayinka Alege)

Olayinka dirige la estrategia de renovación de las escuelas secundarias del distrito y está construyendo un nuevo modelo distrital de soporte escolar mediante la creación de una nueva función de apoyo a la red de escuelas secundarias. Es responsable de ayudar a los directores a aumentar su capacidad para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas, proporcionando entrenamiento y formación, además de la dirección de los recursos educativos y operativos y el apoyo proporcionado por su equipo multifuncional de la red.



Superintendente adjunto de aprendizaje (Kechara Bradford)

Kechara trabajará para garantizar que los estudiantes tengan acceso a un entorno de aprendizaje de alta calidad, equitativo y basado en datos que les proporcione la confianza necesaria para tener éxito académico y continuar con las oportunidades de educación posterior a la secundaria. Esta líder proporcionará la visión y el liderazgo para la innovación y la mejora de la instrucción y las evaluaciones alineadas con los estándares del distrito; apoyará a los educadores en el cultivo de un alto nivel de aprendizaje para todos los estudiantes; y garantizará que todos los servicios se implementen de acuerdo con las regulaciones federales, estatales y locales.



Director ejecutivo de aprendices que hablan diferentes idiomas (Jen Eflandt)

Jen desempeña este cargo recientemente ascendido que supervisa la implementación de los servicios del distrito para los MLL. El puesto era anteriormente de nivel de director y ha sido ascendido para dar prioridad a la prestación de estos servicios.



Oficial de reforma secundaria (Kevin Gallick)

Kevin actúa como instructor de directores de escuelas secundarias, además de liderar el desarrollo y el soporte de la implementación de estrategias de reforma de escuelas secundarias.



Director ejecutivo de escuelas primarias (Patricia Royal)

Patricia actúa como instructora de los directores de primaria, además de liderar el desarrollo y el soporte de la implementación de la estrategia de apoyo a la red de escuelas primarias.



Director ejecutivo de escuelas intermedias (James Boyd)

James actúa como instructor de directores de escuelas intermedias, además de liderar el desarrollo y el soporte de la implementación de la estrategia de apoyo a la red de escuelas intermedias. ★

El PPSD apoya a los estudiantes durante la pandemia del COVID-19

ENTRANDO EN ACCIÓN

El trabajo de recuperación de las escuelas se basa en el pensamiento innovador y el sentido de la urgencia. Esos mismos atributos ayudaron a las Escuelas Públicas de Providence a servir como líderes en todo el estado en respuesta al brote inicial del COVID-19 que se produjo en marzo, así como en el regreso seguro de los estudiantes para la educación presencial este otoño.

En marzo, cuando el distrito tuvo solo 24 horas de preaviso para adoptar la enseñanza a distancia debido a un aumento de los casos de coronavirus, el equipo del PPSD se puso rápidamente en acción. En segundo plano, el equipo de enseñanza y aprendizaje

En marzo, cuando el distrito tuvo solo 24 horas de preaviso para adoptar la enseñanza a distancia debido a un aumento de los casos de coronavirus, el equipo del PPSD se puso rápidamente en acción.

ya había comenzado a diseñar sólidos planes de estudio en línea para cada grado en caso de que el aprendizaje presencial dejara de ser factible. Como resultado de esta planificación, con apenas un día disponible antes del cierre temporal de las instalaciones escolares, el PPSD distribuyó más de 10,000 Chromebooks a las familias.

Durante las siguientes semanas, el distrito se adaptó a la “nueva normalidad”. Las escuelas organizaron sus propios eventos de distribución de tecnología, aumentando el número total de ordenadores distribuidos a 20,000 en solo las primeras semanas. El PPSD compartió mapas de puntos de acceso abiertos en toda la ciudad con las familias que carecían de conexión a Internet en casa, conectó a las familias con opciones de acceso a Internet gratuitas o de bajo costo, y proporcionó puntos de acceso Wi-Fi a las familias que no podían acceder a otras opciones.

El PPSD estableció un centro de llamadas para ayudar a las familias que tenían dificultades con la nueva tecnología y, para responder lo mejor posible a las necesidades de la comunidad, encargó a los supervisores de los autobuses y a los guardias de cruce que trabajaran en una iniciativa de atención al cliente recién creada, en la que se pusieron en contacto con las familias para ofrecerles asistencia e información. El PPSD también proporcionó desarrollo profesional adicional a los educadores sobre la



enseñanza en línea, el uso de la tecnología de aprendizaje a distancia y la práctica del autocuidado. El distrito organizó 306 sesiones para la aplicación de las tecnologías de la información en los salones de clase a distancia, desde principiantes hasta avanzados. Casi 6,000 maestros aprovecharon esta oferta. Hubo 33 sesiones sobre bienestar socio-emocional, a las que asistieron 839 educadores.

La crisis sacó lo mejor de todos los implicados. Los maestros se desplazaron a las comunidades para entregar paquetes de educación especial a los

PLANIFICACIÓN PARA TODOS LOS ESCENARIOS

Al pasar las escuelas de la ciudad de un año escolar al siguiente, estaba claro que el PPSD necesitaba pasar de responder y reaccionar a la crisis del COVID-19 a preparar a todos los estudiantes para sobresalir

La crisis sacó lo mejor de todos los implicados. Los maestros se desplazaron a las comunidades para entregar paquetes de educación especial a los estudiantes que no podían utilizar computadoras.



estudiantes que no podían utilizar computadoras. Los administradores se desplazaron a las casas de las familias para ayudarles a configurar los equipos tecnológicos. Los maestros de ciencias enviaron paquetes de semillas a casa para que las familias hicieran sus propios experimentos científicos. Los maestros de música utilizaron la tecnología para reunir a los solistas y formar coros en línea. Los maestros de Educación Profesional y Técnica (CTE) utilizaron sus impresoras 3D para fabricar caretas para el personal médico. Las escuelas se pusieron en contacto con familias en crisis y les consiguieron recursos externos para ayudarles con comida, ropa y refugio. Fue un momento angustioso, pero en definitiva, una experiencia inspiradora para la comunidad del PPSD.

en el nuevo entorno. Esto comenzó durante el verano, ya que el equipo del PPSD trabajó con los expertos del RIDE para elaborar un plan integral de [70 páginas para gestionar la reapertura de las escuelas](#) que abordaba cuatro escenarios: una reapertura completa, una reapertura parcial, una reapertura limitada y una educación a distancia

completa. La incidencia del COVID-19 en la comunidad determinaría en cuál de estos escenarios se reabrirían las escuelas del distrito en otoño.

El distrito solicitó la opinión de la comunidad a gran escala a través de una encuesta ampliamente distribuida que llegó a más de 3,000 interesados, y el PPSD llevó a cabo más de 25 grupos de enfoque con estudiantes, padres, colaboradores y líderes de la comunidad para discutir y aclarar las prioridades. El distrito también celebró foros comunitarios en línea para mantener a las familias informadas, responder a sus preguntas y abordar sus preocupaciones.

Dadas las grandes expectativas que todos tenían respecto a la apertura segura de las escuelas, los

líderes del distrito y de las escuelas se pusieron a trabajar de inmediato para preparar los edificios escolares para el otoño. Con el pleno apoyo del Estado, el distrito realizó una importante inversión en EPP, adquiriendo más de 300,000 mascarillas, 20,000 protectores faciales, más de 20,000 botellas de desinfectante de manos y más de 2,000 galones de desinfectante, que se distribuyeron a las escuelas antes del inicio de las clases.

Se limpiaron a fondo todos los salones de clase y se contrató a más de 60 empleados adicionales para garantizar la desinfección diaria de todos los salones y la limpieza periódica de las superficies de mayor contacto,



como los interruptores de la luz y las barandillas de las escaleras, durante todo el día. Los salones de clase se reorganizaron para que todos los estudiantes estuvieran orientados en la misma dirección y los escritorios mantuvieran una distancia prudencial entre ellos. Los pasillos se equiparon con marcadores de distanciamiento social de 1.80 metros y adhesivos de dirección única para limitar la exposición durante las horas de tránsito.

Para suprimir la transmisión del virus por el aire, el PPSD contrató a un ingeniero especialista en ventilación para asegurarse de que los salones de clase tuvieran el número adecuado de intercambios

de aire, independientemente de que los edificios tuvieran o no sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado. El distrito instaló más de 750 ventiladores tipo caja y más de 500 filtros HEPA para poner en práctica las recomendaciones del ingeniero.

El distrito también realizó importantes inversiones para mejorar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. En cuanto a la tecnología, el PPSD compró más de 12,000 Chromebooks adicionales, 1,300 puntos de conexión Wi-Fi y 120 SmartBoards, y el distrito ha solicitado y espera recibir más de

El distrito solicitó la opinión de la comunidad a gran escala a través de una encuesta ampliamente distribuida que llegó a más de 3,000 interesados, y el PPSD llevó a cabo más de 25 grupos de enfoque con estudiantes, padres, colaboradores y líderes de la comunidad para discutir y aclarar las prioridades.

2,000 computadoras portátiles para maestros y sistemas de amplificación de sonido en el salón de clase, para aclarar las voces mientras los maestros usan máscaras, para finales de año. Además, el distrito ha gastado \$5 millones para proporcionar a los estudiantes acceso a materiales del plan de estudios de alta calidad, tanto en formato digital como impreso, así como a las mejores herramientas de aprendizaje en línea. Para asegurarse de que las medidas de seguridad y la tecnología favorecen el aprendizaje, el PPSD añadió cuatro días de desarrollo profesional al inicio del curso escolar, que aumentaron de uno a cinco, para garantizar que los maestros tuvieran la formación necesaria sobre los protocolos de seguridad y los nuevos planes de estudio del distrito.

Además de prepararse para el aprendizaje en persona, el PPSD también planificó una opción de

aprendizaje estrictamente a distancia, basada en la elección de las familias y la comunidad. A través de las sesiones de comprensión oral, el distrito descubrió que, aunque más de dos tercios de las familias se sentían cómodas con la posibilidad de volver a alguna forma de educación presencial, casi un tercio no estaba preparado. Originalmente, el PPSD había planeado ofrecer alternativas de aprendizaje virtual a un número reducido de estudiantes con condiciones médicas que les impedían volver a un entorno escolar. Sin embargo, para responder a la comunidad, el PPSD reformuló sus planes y creó algo más sólido: la Academia de Aprendizaje Virtual (VLA), la cual pudieron utilizar todas las familias que se inscribieron antes de finales de agosto.

REAPERTURA SEGURA Y MANTENIMIENTO DE ALTAS EXPECTATIVAS

En otoño, el PPSD puso en marcha una reapertura progresiva a lo largo de dos semanas, reincorporando en primer lugar a los aprendices más jóvenes y a los estudiantes con mayor riesgo de pérdida de aprendizaje, es decir, a los que reciben servicios especializados y a los MLL específicos. Esto también dio a los líderes escolares y a los maestros la oportunidad de acostumbrarse a los nuevos procedimientos antes de traer a otros grados. Los estudiantes de primaria permanecieron en grupos estables y comieron en sus salones de clase para minimizar el movimiento en la escuela.

En el nivel de secundaria, el distrito adoptó un programa alternativo. Cada escuela se dividió en dos grupos, un grupo A y un grupo B, que alternaban los días entre la educación presencial y la educación a distancia. Esta estrategia, diseñada para mitigar la transmisión del virus en un entorno interior, redujo la población diaria de estudiantes de una escuela en un 50%.



PRINCIPIOS EN ACCIÓN

En su planificación y ejecución de la reapertura, el PPSD mantuvo cinco principios clave:

- 1. Poner la seguridad y el bienestar ante todo.** Los líderes toman decisiones que dan prioridad a la salud mental, emocional y física y a la seguridad de los estudiantes, el personal y la comunidad.
- 2. Ser equitativo.** El PPSD proporciona acceso a una programación de alta calidad para todos los estudiantes y, cuando es necesario, da prioridad a los estudiantes que han sido más afectados por las desigualdades educativas y el COVID-19, incluyendo a los aprendices más jóvenes, los MLL y los estudiantes con capacidades diferentes.
- 3. Esforzarse por la excelencia.** El PPSD se enfoca en el éxito de los estudiantes a largo plazo, no solo en la supervivencia. Los líderes evalúan y mejoran continuamente lo que hacen y aprovechan las oportunidades que surgen como consecuencia del nuevo contexto.
- 4. Ser flexible, transparente y receptivo.** El distrito involucra a los miembros de la comunidad con una comunicación transparente y reconoce sus opiniones realizando cambios tangibles. El distrito mantiene los planes sencillos, para que los líderes puedan modificar la orientación a medida que cambian las circunstancias.
- 5. El aprendizaje en persona es importante.** Las investigaciones demuestran que los estudiantes obtienen mejores resultados académicos y emocionales si aprenden en el salón de clase con sus compañeros. En la medida de lo posible, el PPSD proporciona una educación presencial en su mayoría.

Comprendiendo la importancia del aprendizaje socio-emocional (SEL), el PPSD también se enfocó en las necesidades de los estudiantes en esta área. Para hacer frente al trauma causado por la pandemia del COVID-19 para los estudiantes; a lo que llamamos la “nueva normalidad”, el distrito creó un conjunto de lecciones para las escuelas para apoyar el bienestar del SEL de los estudiantes.

Una vez que el año escolar estuvo en curso, el PPSD ejecutó el plan desarrollado durante el verano, al mismo tiempo que se mantuvo flexible y realizó cambios cuando fue necesario. Cuando los líderes de la escuela recibieron las opiniones de las familias y de los maestros sobre la necesidad de ajustar el enfoque en la VLA, trabajaron en colaboración con el Sindicato de Maestros de Providence (PTU) para destinar más recursos a la VLA y mejorar el modelo de instrucción. Cuando el seguimiento de los contactos en todo el estado se retrasó, el Director de Enfermería del distrito y las enfermeras de la escuela intervinieron para ayudar en el proceso de seguimiento de los

Comprendiendo la importancia del aprendizaje socio-emocional (SEL), el PPSD también se enfocó en las necesidades de los estudiantes en esta área. Para hacer frente al trauma causado por la pandemia del COVID-19 para los estudiantes; a lo que llamamos la “nueva normalidad”, el distrito creó un conjunto de lecciones para las escuelas para apoyar el bienestar del SEL de los estudiantes.

contactos. Cuando el PPSD se enfrentó a problemas de asistencia de los estudiantes, el equipo encargado de la red realizó cientos de visitas a domicilio para identificar los problemas y apoyar el regreso de los estudiantes a la escuela.

Gracias a los esfuerzos colectivos de sus maestros, líderes escolares y otros miembros del personal, Providence es uno de los pocos grandes distritos escolares urbanos que ha logrado que la gran mayoría de sus estudiantes regresen a casa sanos y salvos. Si bien el distrito debe lidiar con los efectos diarios de la pandemia del COVID-19 en términos de respuesta a incidentes y cuarentena, los protocolos de seguridad y las estrategias de mitigación han funcionado, ya que no ha habido evidencia de una amplia transmisión del COVID-19 en la escuela.

Más allá de garantizar un regreso seguro, el PPSD también ha demostrado un compromiso con las altas expectativas y el rendimiento al duplicar las



inversiones en el plan de estudios y el desarrollo profesional de los maestros, al tiempo que ofrece a las familias opciones de educación presencial y virtual. Aunque el virus todavía influye en la planificación, los líderes del RIDE y del PPSD siguen confiando en que pueden mantener a los estudiantes aprendiendo de forma segura y progresar en su mayor compromiso de cumplir con la promesa del TAP. ★

Informe del primer año de PVD

Avances en el cumplimiento de nuestros objetivos



Un informe sobre las medidas adoptadas para mejorar los resultados educativos

En el transcurso del último año, el RIDE y el PPSD han planificado estratégicamente y actuado diligentemente para subsanar un sistema roto y lograr que la esperanza se materialice en resultados para los estudiantes de Providence. La siguiente es una lista de los principales aspectos y logros de este año. Están estructurados de manera que coincidan con los siete temas clave que se derivaron del informe de la Universidad John Hopkins y de los foros comunitarios posteriores. Si bien estos puntos destacados no incluyen todas las operaciones y el apoyo continuo que el personal del RIDE y el PPSD proporcionan a diario, demuestran el seguimiento del compromiso solemne de mejorar los resultados educativos de los estudiantes de Providence.

La excelencia en la instrucción académica y las altas expectativas para todos los estudiantes se considerará la norma

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LAS BAJAS EXPECTATIVAS Y EL BAJO RENDIMIENTO SE CONSIDERABAN LA NORMA

Cuando se publicó por primera vez el informe de la Universidad Johns Hopkins, las respuestas aleccionadoras surgieron de la impresión, pero no de la sorpresa. Un gran número de personas se apresuraron a señalar que las bajas expectativas detectadas en el distrito no se habían producido de la noche a la mañana, sino que se habían agravado con el tiempo, perjudicando a generaciones de estudiantes. De hecho, hace casi tres décadas se había redactado un [informe similar sobre las escuelas de Providence](#).

El resultado de estas bajas expectativas era evidente: Providence no solo era uno de los distritos escolares con peores resultados de Rhode Island, sino que también era uno de los distritos escolares con peores resultados del país. Los investigadores de la Universidad Johns Hopkins analizaron los resultados de los exámenes de los estudiantes de Providence y de dos distritos equivalentes para su comparación, Newark (Nueva

Jersey) y Worcester (Massachusetts), y descubrieron que los resultados académicos de los estudiantes de Providence eran muy inferiores. En comparación con los otros dos distritos, “los índices de competencia de los estudiantes del PPSD empezaron en un nivel bajo y disminuyeron en la escuela intermedia y secundaria. Los estudiantes de Providence obtuvieron índices de competencia muy bajos, y el desempeño en el 8vo grado había sido sistemáticamente más bajo en comparación con otros grados con el paso del tiempo”. En otras palabras, el desempeño de los estudiantes *disminuyó* conforme los estudiantes estuvieron más tiempo en las escuelas de la ciudad.

El informe de la Universidad Johns Hopkins indicaba reiteradamente que las bajas expectativas de los estudiantes, la falta de un plan de estudios uniforme en todo el distrito y el bajo nivel de instrucción académica constituían impedimentos para el rendimiento de los estudiantes. Estos resultados inaceptablemente deficientes apuntaban a un fracaso sistémico y demostraban claramente la necesidad de un cambio radical de un sistema educativo con graves deficiencias.

Primer año: Reforzar las bases

Gracias al TAP, al RIDE y al PPSD se han comprometido a realizar un esfuerzo de reforma sistémico, impulsado por los resultados, con el fin de cerrar las brechas de equidad, aumentar el éxito académico de todos los estudiantes y reclutar y retener a un personal educativo con talento. En este

sentido, la selección e implementación inmediata de planes de estudio de alta calidad en inglés como segundo idioma (ELA, en inglés) y matemáticas, que se complementan con oportunidades de desarrollo profesional competente para los educadores, ha sido una prioridad fundamental. El RIDE ha asumido

además el compromiso de desarrollar un plan para atender mejor a los estudiantes de MLL, ofrecer oportunidades de aprendizaje de alta calidad para estos estudiantes y proporcionar formación para la certificación de ESL a los maestros.

Establecer altas expectativas para todos los estudiantes del PPSD y los educadores

1) El 1 de noviembre de 2019, comenzó la intervención estatal en Providence y la comisionada, Infante-Green, reajustó inmediatamente la estructura administrativa del distrito. Ella publicó un nuevo organigrama que mantuvo a los estudiantes y a las familias de Providence en lo más alto del organigrama, enfatizando el mensaje de la comisionada: los niños primero. El reajuste organizativo maximizó los recursos y condujo el apoyo de forma más directa a las escuelas. En los primeros meses de la intervención, ella y el superintendente interino, Fran Gallo, llevaron a

cabo una profunda revisión de las prácticas del distrito e introdujeron cambios inmediatos, como la modificación de la dirección de las escuelas y del personal de la Oficina Central, para dar prioridad al servicio de los estudiantes.

2) Poco después de su contratación, el superintendente Peters publicó un Plan Inicial de 10 páginas en marzo de 2020, en el que destacaba el bajo rendimiento del distrito, el deterioro de los edificios y la sensación de “desaliento”, y establecía grandes expectativas para la reforma del distrito. “La educación marcó la diferencia en mi vida, y sé que puede marcar la misma diferencia para los estudiantes de Providence”, escribió Peters. “Tenemos una oportunidad increíblemente única, con el liderazgo del estado y la ciudad en consonancia con nosotros, y no tengo la intención de desperdiciar este valioso momento”. El Plan Inicial del Superintendente Peters destacó las iniciativas destinadas a “Tener un muy buen comienzo”, estableciendo una base para el éxito, así como el avance de las iniciativas de cambio específicas, como la continuación de la reorganización de la Oficina Central de Providence, la realización de evaluaciones de desempeño específicas de cada escuela, y la reducción de las vacantes de maestros para el año escolar 2020-2021.

3) Estas altas expectativas se consolidaron aún más como objetivos claros en el TAP del PPSD. Como parte del compromiso de la comisionada de incluir a la comunidad en la mejora de las escuelas del PPSD, el TAP fue creado a través de un extenso proceso de reforma impulsado por la comunidad que abarcó varios foros abiertos y el trabajo dedicado de los 45 miembros (de 222 solicitantes) que sirven en tres CDT. Cada miembro del CDT dedicó al menos 40 horas de su tiempo a este valioso trabajo. El TAP proporciona un plan de trabajo de cinco años para mejorar las escuelas de Providence. Basado en los valores de Los Estudiantes Primero, Equidad y Acceso,



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“La participación de los estudiantes era insuficiente. Solo en dos salones de clase hubo una instrucción orientada a que los estudiantes realizaran la mayor parte del trabajo y, en muchos casos, los estudiantes parecían estar dispuestos a participar pero no se les daban oportunidades significativas para hacerlo”.

“No observamos ningún salón de clase en el que hubiera una auténtica “lucha productiva”, en la que los estudiantes tuvieran que superar y persistir en habilidades o conceptos difíciles”.

Resultados y Transparencia, el TAP especifica 43 resultados factibles a cinco años y 40 iniciativas concretas (la mayoría de las cuales provienen directamente de las recomendaciones del CDT). Todos los resultados e iniciativas corresponden a tres bases consistentes con la visión de la comisionada: Comunidades comprometidas, Excelencia en el aprendizaje y Talento de clase mundial, junto con el principio fundamental de los sistemas de distrito eficaces.

- 4) El PPSD convocó y reorganizó reuniones preexistentes del “Comité de equidad” para apoyar la definición de equidad del PPSD y asegurar que la equidad se integre en toda la infraestructura del PPSD, incluyendo el Consejo Consultivo de Padres y las Juntas Consultivas Comunitarias. Esta estructura también fue readaptada para articular un tema central establecido en el [informe Opportunity Myth](#). (El mito de la oportunidad) del TNTP. Este informe sugiere que los estudiantes de bajos recursos, los MLL y los estudiantes de color a menudo tienen un trabajo por debajo del nivel de grado, y los maestros consideran que su rendimiento es bajo. El comité de equidad fue convocado de nuevo en un esfuerzo por calibrar la definición de trabajo del PPSD de “equidad” para asegurarse de que estuviese sujeto a la idea de que el PPSD debe crear las condiciones para que cada estudiante tenga acceso a un plan de estudios de alta calidad, acorde con el nivel del grado.

Mejorar los resultados de los aprendices que hablan diferentes idiomas

- 5) En agosto de 2018, el PPSD llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ, en inglés) para mejorar los servicios para los MLL. El distrito ha estado trabajando para cumplir con todos los términos del acuerdo de conciliación desde 2018. El año pasado, el PPSD trabajó en consulta con el DOJ para elaborar e impartir 22 sesiones de desarrollo

profesional en cada escuela del distrito. A estas sesiones asistieron maestros de contenido básico de MLL y se enfocaron en estrategias de instrucción de contenido de inmersión, o estrategias que los maestros pudieran usar para hacer que el contenido riguroso del nivel de grado sea accesible para aprendices que hablan diferentes idiomas con distintos niveles de competencia en inglés. El PPSD continuará trabajando en consulta con el DOJ para elaborar e impartir 18 sesiones adicionales de desarrollo profesional en cada escuela del distrito sobre estrategias de instrucción de contenido de inmersión para apoyar la instrucción de aprendices que hablan diferentes idiomas y el acceso al plan de estudios básico.

- 6) El PPSD ha implementado el mismo plan de estudios de alta calidad para el desarrollo del idioma inglés en todas las escuelas secundarias, para que los MLL no perdieran ningún aprendizaje importante si cambian de escuela dentro de la ciudad. El plan de estudios funciona bien tanto en un entorno presencial como virtual, de modo que todos los estudiantes se mantienen al día en sus lecciones, independientemente de su modo de aprendizaje durante la pandemia.
- 7) El PPSD ha aumentado significativamente el número de estudiantes que participan en salones de clase integrados. La investigación demuestra que los MLL en los programas de ESL se desempeñan mejor cuando se les da amplias oportunidades para integrarse con sus compañeros que dominan el inglés. Este último año escolar, el PPSD incorporó más de 100 salones de clase integrados en el nivel primario. Los MLL que han estado en un programa de inmersión durante dos años se integran ahora con compañeros de educación general, en lugar de estar en un salón de clase de inmersión solo para MLL.
- 8) Debido a la demanda popular, el PPSD ha ampliado este año los programas de español en dos idiomas en cuatro escuelas (Fortes, Lima,

Lauro y Spaziano). Actualmente, más de 1,200 estudiantes están inscritos en un programa bilingüe o de doble idioma. El PPSD continuará expandiendo los programas de español de dos idiomas en el próximo año, incluyendo el crecimiento de la escuela Leviton de los grados primarios a los secundarios.

- 9) El PPSD ha visto una afluencia de estudiantes secundarios de MLL que se inscriben con una educación formal previa limitada o carente en absoluto. Para apoyar y servir mejor a los estudiantes con educación formal interrumpida, el distrito amplió los cupos del programa para recién llegados en el nivel secundario de 130 en el año escolar 2019-2020 a 208 en el año escolar 2020-2021.
- 10) Uno de los hallazgos del DOJ fue que en la mayoría de las escuelas del distrito se presentaron retiros de MLL superiores al 10 por ciento por parte de sus padres para optar por no recibir los servicios de MLL. El PPSD ha trabajado para reducir el número de retiros de MLL del 10 por ciento en el 2018-2019, al 5 por ciento en el 2019-2020 y al 1 por ciento este año escolar. Esto significa que más MLL están recibiendo el apoyo que necesitan para avanzar en el idioma inglés y el dominio del contenido.
- 11) PPSD se ha asociado con el Policy Lab (Laboratorio de Políticas) de la Universidad de Brown para ayudar en un análisis de cohortes de nuestros programas de MLL. Este análisis es parte del acuerdo del DOJ y le permitirá al distrito determinar si los aprendices del idioma inglés están superando las barreras lingüísticas y participando de manera significativa y equitativa en los programas educativos.

Mejorar los resultados de los estudiantes con capacidades diferentes

- 12) El PPSD reorganizó internamente la división de servicios especializados para coordinar mejor

las funciones de los seis gestores con la nueva estructura de la red y acercar los apoyos a los estudiantes con capacidades diferentes a las escuelas.

- 13) El PPSD desarrolló e impartió un nuevo conjunto de cinco sesiones de aprendizaje profesional orientadas a la coherencia de la instrucción, las altas expectativas y las prácticas inclusivas, incluyendo el *IEP basado en los estándares y la resolución de problemas en colaboración para los com maestros, la CRT y las G (procesos cognitivos) y la instrucción especialmente diseñada y el apoyo a los estudiantes que cuentan con un IEP*. Estas oportunidades de aprendizaje profesional se ofrecieron durante la primera semana de PD a más de 2,000 educadores del PPSD (tanto educadores orientados en las personas con discapacidades diferentes como aquellos de educación general, e incluyeron personal de apoyo escolar y directivos). En la información obtenida de los participantes, el 80% de los maestros calificaron las sesiones como muy efectivas y expresaron la necesidad de apoyo de orientación en torno a los conceptos clave de las sesiones.
- 14) El PPSD presentó una solicitud de propuestas para una revisión del programa de educación especial con el fin de profundizar en la efectividad del programa (coincidiendo con las recomendaciones del análisis financiero de EY) y obtener información actual para orientar el desarrollo de acciones para mejorar la prestación de servicios y el apoyo general al cumplimiento del distrito.
- 15) La información de una encuesta familiar reveló que más del 60 por ciento de las familias de estudiantes con capacidades diferentes encontraron que el proceso del IEP era difícil de entender y no estaban seguros de a quién contactar en el PPSD si tenían una necesidad específica. Basándose en esta información, el PPSD implementó el desarrollo de directrices operativas estándar para aumentar la efectividad del distrito, el alcance de la comunidad y la

participación de la familia para los estudiantes con capacidades diferentes. Esta herramienta proporcionará el acceso, la equidad y la implementación de calidad de los servicios especializados para impulsar el cumplimiento y apoyar las altas expectativas para los estudiantes con capacidades diferentes.

- 16) El PPSD reestructuró el servicio de traducción e interpretación para abarcar las responsabilidades de atención a las familias. Estas incluyen la gestión de las cuentas de las redes sociales, las consultas de Let's Talk (servicio al cliente) y la coordinación del renovado Consejo Consultivo Local de Educación Especial. Este servicio se encarga de ofrecer interpretación en tiempo real en las reuniones del IEP, de conectar directamente con las familias que llaman a la oficina de educación especial, de traducir documentos clave y de colaborar con los equipos de comunicación y de Participación Familiar y Comunitaria (FACE, en inglés) en la estrategia de comunicación y participación interna y externa de todo el distrito.

Aplicar un plan de estudios de alta calidad y culturalmente receptivo

- 17) Un hallazgo significativo del informe de la Universidad Johns Hopkins señaló la ausencia de un plan de estudios de calidad y consistente en todo el distrito, que incluía en ocasiones un plan de estudios diferente entre los distintos grados, incluso a veces dentro de la misma escuela. Esta ausencia de un plan de estudios de calidad y consistente perjudicaba significativamente el aprendizaje de los estudiantes, especialmente cuando éstos se trasladaban de una escuela a otra. El PPSD contrató a más de 100 maestros para desarrollar y seleccionar un enfoque unificado y cohesivo del plan de estudios y el aprendizaje profesional. Se reunieron equipos representativos de maestros de cada escuela primaria y secundaria, respectivamente, para revisar las opciones del plan de estudios de ELA y matemáticas y proporcionar información sobre los programas que creían que

se adaptaban mejor a las necesidades de sus estudiantes.

- 18) Basándose en esta información proporcionada por los maestros, el PPSD invirtió finalmente \$6.5 millones en el desarrollo profesional y las herramientas digitales y la compra de nuevos materiales para la implementación de planes de estudios de inglés y matemáticas a nivel nacional en todas las escuelas primarias y secundarias. Estos planes de estudio incluyen:

- ELA: American Reading Company para ELA en los grados K-5; y ELA y estudios sociales para los grados 6-8. American Reading Company fue seleccionada porque sus materiales están disponibles en español.
- Matemáticas: Great Minds y Eureka Math en los grados K-5 y Illustrative Math en los grados 6-8.

Estos planes de estudio permitirán a todos los estudiantes, ya sea en un salón de clase tradicional o en un entorno virtual, mantenerse al día en sus clases y alcanzar sus objetivos académicos. *Consulte el artículo completo para obtener más información.*

- 19) Los líderes de las escuelas primarias e intermedias, los maestros líderes y los maestros están recibiendo un aprendizaje profesional continuo a lo largo del año escolar en los planes de estudio de ELA, estudios sociales y matemáticas que se han implementado en todas las escuelas primarias e intermedias del distrito. Este aprendizaje profesional comenzó en la primavera de 2020, continuó en el verano, y todavía se implementa cada mes, donde estos educadores reciben instrucción en grupos enteros y pequeños, así como el apoyo individual.
- 20) El aprendizaje profesional para la American Reading Company (ARC) ha incluido un enfoque multifacético, con apoyos y aprendizaje profesional en todos los niveles de la escuela y

la Oficina Central. El aprendizaje profesional para la ARC arrancó en la primavera de 2020 con seis sesiones de consenso para todos los líderes escolares, instructores de lectura y líderes de maestros de ELA y estudios sociales, para asegurar la aceptación del nuevo plan de estudios. La formación continuó con el aprendizaje profesional para los educadores durante el verano, y continuará durante el año escolar 2020-2021. Este aprendizaje profesional abarca a los instructores dedicados de ARC asignados a cada escuela que trabajan con los directivos de la escuela para designar el aprendizaje profesional que aborda las necesidades de instrucción y apoyo de las escuelas. Los instructores de lectura del PPSD y el personal de apoyo de las escuelas, así como los equipos de liderazgo de la escuela y del distrito, también reciben formación profesional.

- 21) El RIDE y el PPSD adquirieron bibliotecas multiculturales para todos los salones de clase del distrito, a fin de reflejar mejor la diversidad de la población estudiantil y de la ciudad de Providence en su conjunto.
- 22) De manera similar al proceso que el PPSD llevó a cabo para la escuela primaria y secundaria, el PPSD ha iniciado un proceso de revisión y garantía del uso consistente del plan de estudios de alta calidad en la escuela secundaria. El PPSD ha iniciado un proceso de RFP y planea involucrar a maestros y líderes en la implementación de un nuevo plan de estudios básico. Esta selección del plan de estudios será un proceso de varios pasos que se guiará por la "Selección e implementación de un plan de estudios de alta calidad en RI" y las "Herramientas de revisión adicionales para apoyar la selección de un plan de estudios de alta calidad en RI" del RIDE. Los equipos de revisión participarán en el plan de implementación a través de sesiones de revisión, selección y creación de consenso de aprendizaje profesional. En colaboración con los maestros y los líderes

escolares, el PPSD identificará y se preparará para implementar un nuevo plan de estudios de calidad en las escuelas secundarias con un enfoque en inglés, matemáticas, estudios sociales y ciencias. La implementación incluirá amplias oportunidades de aprendizaje profesional para maestros y líderes en la primavera de 2021.

- 23) La Oficina de Equidad y Diversidad ha puesto en marcha una serie de oportunidades de desarrollo profesional para que los maestros y los directivos apliquen la metodología de enseñanza culturalmente responsable a su práctica docente, junto con la aplicación del nuevo plan de estudios para los grados K-8. Cada sesión de la comunidad de práctica consiste en que los maestros apliquen sus planes de estudio de acuerdo con los criterios clave de la metodología: la concienciación, el desarrollo comunitario, el fomento de la capacidad de aprendizaje para soportar la carga cognitiva y la evaluación.
- 24) Por primera vez, el PPSD adquirió materiales de lectoescritura de preescolar culturalmente sensibles. Este nuevo plan de estudios está asociado con el desarrollo profesional de la educación en la infancia temprana que responde a las necesidades culturales. Este material cuenta con el apoyo de la subvención para la expansión del Pre-K y el desarrollo de la lectoescritura integral. Los materiales de lectoescritura que responden culturalmente a la infancia temprana incluyen las bibliotecas de Pre-K de los recursos del ARC, e incluirán la educación de la infancia temprana y las sesiones de aprendizaje profesional de la enseñanza de respuesta cultural en la primavera en cinco lugares de Pre-K en todo el PPSD.
- 25) El recurso curricular de ELA y estudios sociales de K-8 del PPSD requiere que los líderes escolares desarrollen una cultura de lectura ávida y vibrante que dé a conocer a todos los estudiantes (y al personal) que las escuelas son comunidades de lectura. A todos los líderes escolares se les dio

la tarea de establecer estrategias para lograr esta meta. Estos líderes se reúnen regularmente con el instructor del recurso del plan de estudios para revisar y compartir estas estrategias, las cuales comprenden sesiones de “Drop Everything And Read” (DEAR, por sus siglas en inglés) para estudiantes, personal y líderes escolares; clubes de lectura virtuales; y fotos de estudiantes, profesores y padres con sus libros favoritos. Es importante incluir textos diversos y multiculturales. Antes, los estudiantes no leían textos enteros, sino únicamente extractos publicados en un sistema digital.

Proporcionar experiencias académicas de alta calidad durante la pandemia de COVID-19

26) Con la ayuda del RIDE y del Departamento de Salud de Rhode Island (RIDOH, por sus siglas en inglés), el PPSD logró reincorporar a los estudiantes a todas sus escuelas de manera segura y en persona bajo un plan de reapertura parcial y, por primera vez, estableció una Academia de Aprendizaje Virtual (VLA, por sus siglas en inglés) separada para más de 6,000 estudiantes (aproximadamente una cuarta parte del total del distrito), proporcionando a las familias una opción entre la asistencia de los estudiantes en persona o la participación de los estudiantes virtuales. Este doble enfoque permitió al PPSD atender mejor a sus estudiantes de mayor riesgo y garantizar una enseñanza de calidad tanto en las plataformas presenciales como en las virtuales, sin dejar de dar prioridad a la salud y la seguridad de la comunidad escolar.

27) A partir de la implementación de esta nueva VLA, el RIDE y el PPSD han reforzado el modelo mediante la contratación de un equipo de liderazgo de clase mundial, la asociación con proveedores expertos de desarrollo profesional para la instrucción virtual, la creación de un centro de llamadas dedicado a la participación de las familias en la VLA, la reducción del

tamaño de las listas de estudiantes de primaria, la realización de una amplia divulgación proactiva de las familias (una encuesta, más de 4,000 llamadas y cientos de visitas a domicilio), la adquisición de materiales del plan de estudios asíncronos (por ejemplo, iReady) y la determinación de métodos para evaluar a todos los estudiantes inscritos en la VLA.

28) En respuesta a la transición de COVID-19 al aprendizaje a distancia y la reapertura de las escuelas, el RIDE y el PPSD trabajaron con expertos externos para desarrollar una semana de lecciones basadas en el desarrollo social y emocional. Estas lecciones estaban arraigadas al aprendizaje socio-emocional (SEL, en inglés) y a la metodología de enseñanza que responde a las necesidades culturales (CRT, en inglés), identificados en el Plan Inicial del Superintendente Peters. Las lecciones para cada grado abordaban las competencias del SEL y los estándares comunes de aprendizaje, a la vez que utilizaban prácticas de instrucción de alta calidad y medidas de facilitación de los criterios del CRT. Incluían estrategias, como el desarrollo comunitario, el discurso y las prácticas restaurativas. Más de 1,200 maestros del PPSD accedieron a las lecciones y las aplicaron. Las respuestas incluyeron que “estas lecciones son una gran manera de comenzar a integrar el SEL y el CRT en nuestra práctica diaria”, y “aprecio que estas lecciones ya estén diseñadas y listas para ser utilizadas, de modo que podamos enfocarnos en el desarrollo de las relaciones desde el primer día”.

29) El PPSD puso en marcha el innovador programa Accelerate de acceso temprano a la universidad, que le permitió a los estudiantes de último año de la escuela secundaria inscribirse en cursos universitarios y obtener hasta 27 créditos de la escuela universitaria de Rhode Island y de la escuela universitaria comunitaria de Rhode Island. Accelerate fue diseñado e implementado en menos de un mes, basándose

en el compromiso del RIDE de proporcionar a los estudiantes de último año elegibles una experiencia mejorada en el último año, a pesar de los desafíos presentados por el COVID-19. Este programa pionero apoya a los estudiantes de último año elegibles a través de un modelo de cohorte a tiempo completo, con apoyo personalizado que incluye un sistema de alerta temprana para ayudar a los estudiantes a “mantenerse en el camino” a lo largo del año, así como el acceso de los estudiantes a un ordenador portátil, puntos de acceso wi-fi y libros de texto (según sea necesario). La elegibilidad de los estudiantes para este programa se estableció en base a los siguientes criterios 410/410 de puntuación en el PSAT + 2.8 de GPA en la escuela secundaria + 90 por ciento de asistencia, y/o la finalización con éxito del Proyecto de Preparación PrepareRI de ELA o del programa de verano de matemáticas, y/o la finalización con éxito del Programa de Prácticas PrepareRI o del campamento de entrenamiento. Desafortunadamente, solo un pequeño número de estudiantes del PPSD cumplió con estos requisitos. Como señaló el informe de la Universidad Johns Hopkins, cuanto más tiempo habían permanecido los estudiantes en el sistema, más se retrasaban. Al final, alrededor de un tercio de los estudiantes de último curso cumplían los requisitos, y 75 estudiantes participaron en la implementación del programa.

Rediseñar la escuela secundaria para preparar a los estudiantes para el éxito universitario y profesional

30) El PPSD y el RIDE comenzaron a desarrollar una estrategia de varios años con el objetivo de rediseñar las escuelas secundarias en Providence. Esta estrategia aumentará y mejorará las opciones de vías de calidad que preparan a los estudiantes para la universidad y al personal de trabajo. Para desarrollar esta estrategia, el RIDE se asoció con Springpoint y EY-Parthenon, dos

empresas reconocidas a nivel nacional, para llevar a cabo un análisis exhaustivo de todas las escuelas secundarias del PPSD.

- 31) Springpoint proporcionó un análisis cualitativo de todas las escuelas, basándose en visitas exhaustivas a las mismas, y EY-Parthenon proporcionó un análisis cuantitativo detallado sobre la preparación para la universidad de los estudiantes que se gradúan. El esfuerzo fue financiado por la Barr Foundation en colaboración con el Fondo de Rhode Island para la Educación Pública. El PPSD y el RIDE llevaron a cabo sesiones de trabajo recurrentes para que Springpoint y EY-Parthenon se reunieran con el personal directivo del RIDE y del PPSD para compartir los resultados y discutir las posibles soluciones. Los evaluadores siguen poniéndose en contacto con las partes interesadas, incluidos los líderes escolares, los estudiantes, los padres y los grupos comunitarios, para compartir los resultados que guiarán el desarrollo de acciones específicas para beneficiar a los estudiantes de la escuela secundaria de Providence.
- 32) Se identificó una nueva estructura de red para remodelar la forma en que las escuelas secundarias del PPSD reciben personal y apoyo. La nueva Red de Secundaria está diseñada para proporcionar una conexión útil y de apoyo desde la Oficina Central a cada escuela. La red se enfocará en el desarrollo de la capacidad de la escuela a través de un enfoque de tres frentes apoyando a los líderes de la escuela para: 1) se conviertan en sólidos líderes de la enseñanza, garantizando así que cada escuela tenga un líder de la enseñanza con autoridad y responsabilidad para dirigir la instrucción de un grupo de maestros; 2) desarrollen y mantengan equipos de liderazgo en las escuelas centrados en una visión académica coherente para una instrucción de alta calidad; y, 3) refuercen los apoyos para todos los estudiantes a través de sistemas y estructuras estratégicas, como el asesoramiento

y las pequeñas comunidades de aprendizaje de 9no grado.

33) La Red de Secundaria está liderando la estrategia de reforma de las escuelas secundarias del distrito en asociación con el RIDE, y se centra en una teoría de acción según la cual el PPSD debe invertir en la participación de las partes interesadas y las asociaciones comunitarias como base para impulsar la mejora continua. Cuatro escuelas secundarias (Hope High School, Mt. Pleasant, Jorge Álvarez, Juanita Sánchez) han sido identificadas como escuelas que ameritan ser rediseñadas debido a su persistente identificación como escuelas de bajo desempeño. Los esfuerzos estarán en marcha en el invierno y la primavera de 2021 para rediseñar estas escuelas para el otoño de 2021 de una manera que mejora fundamentalmente los resultados para los estudiantes de las escuelas.

34) La Barr Foundation apoyó además la búsqueda nacional del nuevo Superintendente de la Red Secundaria.

35) PPSD desarrolló un sistema estatal de Indicadores de Alerta Temprana que sirve como una herramienta crítica para apoyar a los estudiantes a mantenerse en el camino para graduarse y estar preparados para la universidad. El indicador se basa en los datos de asistencia y el GPA del 9no grado. La herramienta fue probada en fase beta, y los directores han participado en esta herramienta y han proporcionado sus observaciones. El PPSD tiene la intención de aprovechar el nuevo indicador de estudiantes de primer año en camino y las herramientas de datos para apoyar a los líderes escolares a desarrollar sistemas y estructuras para la resolución de problemas de colaboración en los equipos de éxito del 9no grado y a través de los servicios de asesoramiento.

36) En un esfuerzo tanto para predecir como para preparar mejor a los estudiantes de la escuela

secundaria para el PSAT y el SAT en la primavera de 2020, el PPSD expandió su administración local del conjunto de evaluaciones SAT y su uso de los datos para intervenir con el fin de mejorar el desempeño. En el otoño de 2019 se administró la suite completa de SAT a los grados 9 a 12. El propósito fue familiarizar a los estudiantes con la prueba que se espera que tomen, así como proporcionarles a ellos, a sus maestros, a las escuelas y al distrito una valiosa información sobre sus habilidades de lectura, escritura y matemáticas. La administración adicional proporcionó información que fue aprovechada utilizando los puntos de referencia y las sub-puntuaciones del College Board, y a través de su asociación con Khan Academy, que proporciona recomendaciones de práctica individualizadas y orientadas a los estudiantes.

37) En enero de 2020, como parte de este plan de evaluación revisado, los estudiantes completaron las pruebas de práctica del SAT de Khan Academy para que las escuelas observaran cuánto habían crecido los estudiantes desde sus pruebas iniciales de otoño y para medir su nivel en comparación con las puntuaciones de corte para la rendición de cuentas que habría tenido lugar solo dos meses después (la administración estatal del PSAT y del SAT se canceló en la primavera de 2020 debido al COVID-19).

38) Siete escuelas secundarias del PPSD fueron seleccionadas para participar en el desafío XQ+RI (de un total de 20 escuelas en todo el estado). El Desafío XQ+RI fue el primero de su tipo en todo el estado para rediseñar las escuelas secundarias para preparar a los estudiantes para los trabajos del futuro. XQ es una organización nacional reconocida como líder en el replanteamiento de la experiencia de la escuela secundaria para que cada estudiante se gradúe listo para tener éxito en la vida. Aunque XQ ya ha realizado concursos a nivel nacional, el XQ+RI fue la primera iniciativa específica a nivel estatal de XQ.

39) El RIDE ha puesto a prueba dos programas de aprendizaje para jóvenes con el fin de ofrecer vías innovadoras para que los estudiantes se preparen e inicien directamente sus carreras mientras aún están en la escuela secundaria. Ambos programas se enfocan principalmente en los estudiantes del PPSD.

40) Los estudiantes del último año de la escuela secundaria del PPSD participaron en el Programa de Aprendizaje para Jóvenes de PrepareRI (PRIYA). PRIYA proporciona a los estudiantes la oportunidad de ganar un sueldo trabajando a tiempo parcial en una trayectoria profesional específica mientras todavía están inscritos en la escuela secundaria. Los estudiantes trabajan a tiempo parcial, toman clases que se relacionan directamente con su experiencia de empleo, y trabajan estrechamente con su empleador y el CCRI para coordinar el inicio de una trayectoria profesional.

41) Casi el 40 por ciento de las escuelas secundarias del PPSD están inscritas para participar en Propel America, una organización nacional sin ánimo de lucro que pone en contacto a los jóvenes adultos con organizaciones de formación laboral y universidades comunitarias para que sigan una carrera y una educación superior en el plazo de un año tras la graduación de la escuela secundaria.

42) Se formó un equipo interdivisional para abordar tanto los aspectos normativos como los académicos de la parte de la Evaluación del Diploma basada en el desempeño de los requisitos de graduación. En el último año, se ampliaron las bases que se establecieron durante dos sesiones de verano con los representantes de los maestros de las escuelas secundarias, lo que dio lugar a la creación de rúbricas coherentes para calificar el proyecto, un documento de orientación y una guía del curso que sirve esencialmente como plan de estudios para el propio curso. A pesar de la pandemia, los

maestros que actualmente imparten el curso han recibido formación, existe un espacio colectivo para que reciban y compartan recursos, y se ha creado una vía de respuesta para compartir los puntos fuertes y los problemas del nuevo curso para su futura revisión.

Responsabilizar a todas las escuelas de la mejora de los resultados de desempeño

43) El distrito ha iniciado conversaciones sobre la mejora de las escuelas específicas con los líderes escolares para las escuelas identificadas para la mejora, así como las escuelas identificadas para el rediseño. Se ha encomendado a los directores de las escuelas la tarea de identificar las innovaciones y mejoras que permitan mejorar significativamente los resultados de los estudiantes. En cuanto al rediseño de las escuelas, el distrito está dispuesto a llevar a cabo una serie de conversaciones públicas sobre cómo rediseñar drásticamente las escuelas secundarias y los centros de enseñanza intermedia destinadas a la reestructuración.

44) Todas las escuelas primarias realizaron un análisis profundo de los datos de rendimiento y compromiso de los estudiantes. Como parte del proceso de análisis, la Red de Escuelas Primarias trabajó con los equipos de liderazgo de las escuelas para identificar una prioridad de instrucción y una prioridad de cultura escolar para el año escolar actual. Estas prioridades orientan y centran los esfuerzos de mejora de la escuela, incluida la asignación de recursos y el diseño de actividades de desarrollo profesional del personal. Las escuelas supervisan los datos de rendimiento y compromiso de los estudiantes a través de estrategias que incluyen paseos de aprendizaje en el salón de clase y datos de evaluaciones formativas. Los equipos de liderazgo escolar revisan regularmente estos datos en las sesiones de aprendizaje profesional y en las reuniones del equipo de liderazgo, así como después de cada trimestre académico.

45) Antes del comienzo del año escolar 2020-2021, el PPSD decidió cerrar la Escuela Secundaria Evolutions, una escuela de 1 estrella, de baja inscripción y rendimiento. La Escuela Secundaria Evolutions, de aproximadamente 270 estudiantes, fue incorporada a la Escuela Secundaria Mt. Pleasant, de mayor tamaño, donde la escuela más pequeña fue reubicada. Este cierre formó parte de un esfuerzo mayor de la Oficina Central para aumentar la efectividad, y no se despidió a ningún maestro como resultado del cierre de la escuela.

46) Además de hacer que las escuelas operadas por el distrito sean responsables de mejorar el desempeño, el RIDE y el PPSD también aseguraron la responsabilidad de las rigurosas expectativas de desempeño para sus escuelas charter del distrito. Como resultado de esta rigurosa rendición de cuentas, la Academy for Career Exploration, una escuela secundaria chárter del distrito del PPSD, cedió voluntariamente su chárter y cerró al final del año escolar 2019-2020. El RIDE y el PPSD apoyaron a los padres y a la comunidad de esta escuela para inscribir a estos estudiantes en nuevas escuelas para el próximo año.

Detalles específicos del objetivo: Ponerse en sintonía

Una de las conclusiones más evidentes del informe de la Universidad Johns Hopkins sobre las escuelas públicas de Providence fue la preocupante realidad de que no existía un plan de estudios uniforme para los salones de clase de K-8. En todo el distrito, se utilizaban muchos planes de estudio

Los planes de estudio proporcionan a los educadores del PPSD un punto de referencia de alta calidad que se alinea con los estándares nacionales de Rhode Island y con la visión de la comisionada sobre la excelencia académica y las escuelas de clase mundial. ¡Es importante señalar que los maestros de todo el distrito estuvieron muy involucrados en la identificación de opciones y en la elección del ARC y Eureka 5!.

diferentes en las escuelas y en los distintos grados. En conversaciones con los evaluadores y el personal del RIDE, los maestros del PPSD hablaron de la mezcla de programas de aprendizaje que se utilizaban en todo el distrito.

El hecho es que los maestros de Providence no disponían de los recursos necesarios para hacer su trabajo y tenían que suplirlo lo mejor que podían. En una escuela no había libros de texto; los estudiantes dependían de los cuadernos de trabajo para aprender. Además, los datos mostraban que muchos estudiantes asistían a varias escuelas antes de dejar la escuela primaria, y los cambios en el plan de estudios perturbaban aún más el proceso de aprendizaje. Los estudiantes de Providence se merecían algo mejor, y la comisionada, Infante-Green, se comprometió a garantizar que todos los estudiantes del PPSD tuvieran una educación acorde y equitativa.

Aprovechando una amplia evaluación y armado con datos inaceptables sobre el desempeño de los estudiantes, la comisionada, Infante-Green, tomó una decisión temprana para examinar el presupuesto del

PPSD y priorizar “lo que es realmente importante”. En lo alto de la lista estaba una inversión inmediata en grupos de planes de estudio de alta calidad para matemáticas y ELA.

Después de estudiar el campo nacional para el “mejor de la clase” y convocar a más de 100 educadores para revisar y seleccionar un plan de estudios uniforme, el distrito reasignó 4 millones de dólares en fondos existentes para adquirir el plan de estudios de la American Reading Company (ARC) para su uso en los grados 1 a 8 en todo el PPSD. ¡Se tomó una decisión estratégica similar para adquirir el plan de estudios de matemáticas Eureka 5! K-5 para todo el distrito.

Desde su adopción, los planes de estudio han permitido a los educadores del PPSD proporcionar un enfoque de alta calidad, transparente y equitativo para las instrucciones de enseñanza impartidas en cada salón de clase del PPSD. Este es un paso inicial importante en el largo camino de la reforma. A través de estas plataformas de aprendizaje, los datos comparables están ahora disponibles para los maestros y las familias, y las herramientas de evaluación en línea permiten a los educadores

El ARC también ha tenido un impacto en el honor de la diversidad en el salón de clase. Los materiales de lectura ofrecidos por la biblioteca multicultural del ARC permiten a los estudiantes participar en actividades de lectoescritura con respuesta cultural en las que los estudiantes pueden verse a sí mismos en las historias que están leyendo.



Los planes de estudio proporcionan a los educadores del PPSD un punto de referencia de alta calidad que se alinea con los estándares nacionales de Rhode Island y con la visión de la comisionada sobre la excelencia académica y las escuelas de clase mundial. ¡Es importante señalar que los maestros de todo el distrito estuvieron muy involucrados en la identificación de opciones y en la elección del ARC y Eureka 5! Uno de los factores decisivos fue que los planes de estudio están disponibles en español.

identificar rápidamente a los estudiantes que tienen dificultades y necesitan apoyo académico adicional.

Otra ventaja del ARC es el desarrollo profesional que acompaña a los maestros, que les ayuda a desarrollar habilidades adicionales con las herramientas de datos de última generación del ARC. Además de funcionar bien en el salón de clase, tanto el ARC como Eureka 5! pueden implementarse en línea, por lo que los estudiantes de primaria inscritos en la VLA tienen una instrucción alineada con sus compañeros en el salón de clase físico. En el caso del ARC, los estudiantes de secundaria que alternan el aprendizaje a distancia con el presencial tienen una instrucción consistente independientemente de su ubicación.

El plan de estudios uniforme proporciona consistencia en el aprendizaje a la población estudiantil móvil del PPSD, de modo que si los estudiantes se trasladan de una escuela a otra, siguen en el camino de su aprendizaje y sus datos viajan con ellos.

El ARC también ha tenido un impacto en el honor de la diversidad en el salón de clase. Los materiales de lectura ofrecidos por la biblioteca multicultural del ARC permiten a los estudiantes participar en actividades de lectoescritura con respuesta cultural en las que los estudiantes pueden verse a sí mismos en las historias que están leyendo.

A medida que la implementación del ARC y Eureka 5! progresa a lo largo del año escolar, el liderazgo continuará evaluando la efectividad de estas innovadoras herramientas de aprendizaje. La adopción de estos planes de estudio de alta calidad y que responden a la cultura es uno de los principales componentes en el esfuerzo para promulgar la reforma del PPSD. Conseguir que los maestros y los estudiantes estén en la misma página constituye un verdadero impulso en el salón de clase.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

Aprovechando el impulso del primer año de un proceso de reforma de varios años, el RIDE está ampliando las iniciativas de reforma para proporcionar a todos los estudiantes de Pre-K a 12 una experiencia de educación completa junto con importantes apoyos académicos y socio-emocionales. Se pondrá mayor atención en la experiencia de la escuela secundaria, y el PPSD atenderá mejor las necesidades de otros grupos específicos de aprendizaje, incluyendo la expansión del Pre-K en todo el distrito. El distrito priorizará un mejor acceso al aprendizaje bilingüe y más oportunidades para aumentar la competencia SEL entre estudiantes y educadores.

Entre las principales iniciativas previstas, se encuentran:

- 1) El PPSD está desarrollando un sistema de control a través de paneles de datos de varios niveles para mejorar las decisiones basadas en datos y las estrategias de mejora en el salón de clase, la escuela y el distrito. Los paneles mostrarán los datos de los diversos recursos del plan de estudios a partir de la evidencia, así como los resultados de la evaluación en un solo lugar. Esto sentará las bases para una sólida conversación de mejora continua para cada salón de clase y escuela en torno a los datos vinculados a nuestros compromisos de resultados de cinco años detallados en el TAP.
- 2) Aprovechando la financiación estatal y local, el PPSD cuenta este año con seis salones de clase de alta calidad de Pre-K de RI. Dos de los seis salones de clase son





OPINIONES DE LA COMUNIDAD

“Con el apoyo de las escuelas de Providence, los educadores de la Academia E-Cubed se han convertido en catalizadores visionarios, trabajando incesantemente para lograr un entorno educativo innovador que incluya la opinión de los estudiantes y de los padres, mejores oportunidades educativas y de prácticas, y que abarque la colaboración para rediseñar la experiencia de la escuela secundaria para todos los diversos aprendices.”

– Deloris Mitchell, maestra de la E-Cubed Academy y miembro del Comité de Educadores de Color del RIDE

salones de doble idioma. Con apoyo estatal adicional, el PPSD implementará un plan para incorporar más plazas de Pre-K de alta calidad para las familias de Providence. La educación infantil de alta calidad es esencial para preparar a nuestros niños para el éxito de por vida. Docenas de estudios enfatizan la importancia de las experiencias de Pre-K que preparan a los niños para el aprendizaje en alfabetización y matemáticas. Los niños que participan en Pre-K están mejor preparados para el kindergarten y el éxito de por vida.

3) En colaboración con la Rhode Island Foundation, el RIDE y el PPSD ampliarán el acceso a los programas de aprendizaje bilingüe y en dos idiomas, incluso en el nivel secundario, donde estas experiencias están ausentes en el PPSD.

- 4) Debido a que el éxito en el noveno grado es un factor determinante para el éxito general a largo plazo de los estudiantes, el PPSD ha implementado una serie de iniciativas para apoyar a este grupo de estudiantes. Las escuelas secundarias implementarán academias de noveno grado, que se enfocarán en asegurar que los estudiantes tengan una transición positiva y que tengan éxito en la escuela secundaria, con miembros del personal dedicados que colaboran con las necesidades académicas y socio-emocionales de los estudiantes de noveno grado.
- 5) El PPSD pondrá a prueba la tutoría en grupos pequeños, en función de las relaciones con los estudiantes de noveno grado, como parte de la jornada escolar (en lugar de después de la escuela, lo que limita el acceso de los estudiantes). Este tipo de tutorías ha dado resultados notables para los estudiantes. Por ejemplo, los estudiantes de Álgebra I de noveno grado de las Escuelas Públicas de Chicago que recibieron tutoría no solo lograron una mayor competencia en Álgebra, sino que también tuvieron más probabilidades de aprobar sus otras clases y de asistir a la escuela con más regularidad.
- 6) Un equipo de embajadores de diseño de noveno grado permitirá que los estudiantes se expresen directamente y asesoren al superintendente en el diseño de sus futuras experiencias en la escuela secundaria. Este es un esfuerzo crítico para asegurar que la opinión de los estudiantes sea captada en el desarrollo de las excelentes experiencias académicas que los prepararán para el éxito universitario y profesional. ★

Los padres y las familias recibirán apoyo, tendrán más poder y participación

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LA FALTA DE COMPROMISO DEJÓ A LAS FAMILIAS DESAMPARADAS Y DESMORALIZADAS

Durante las innumerables horas de testimonios de la comunidad que siguieron a la publicación del informe de la Universidad John Hopkins, padre tras padre detallaron y expresaron dolorosamente cómo se sentían desmoralizados y marginados por el sistema escolar de Providence. En lugar de participar en un sistema escolar destinado a servirles a ellos y a sus estudiantes, los padres comunicaron que se sentían “excluidos de la educación de sus hijos”.

Este testimonio coincidía con las conclusiones del informe de la Universidad John Hopkins. La Oficina Central y las escuelas a menudo carecían de una comunicación consistente y auténtica que apoyara a las familias. Las actividades de participación de

las familias, incluidas las reuniones de padres y maestros, eran desordenadas en todo el distrito, sin un proceso consistente que permitiera llegar a las familias y a la comunidad. El informe consideró especialmente preocupante la falta de programas e iniciativas que conectaran a los padres y las familias con las escuelas.



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“La falta de aportación de los padres era llamativa por sí misma, pero la aceptación generalizada de esta marginación era especialmente destacable”.

Primer año: Reforzar las bases

Uno de los objetivos centrales del TAP de Providence es que en cada escuela, los estudiantes, las familias y los miembros de la comunidad se sientan respetados, apoyados y comprometidos. Desde el primer día, el personal directivo del RIDE se ha comprometido con un proceso que reconecta a las familias y a la comunidad con las escuelas del PPSD con prácticas de participación consistentes, informativas y culturalmente relevantes. A principios del año 2020, la oficina de Participación de la Familia y la Comunidad se expandió y ascendió a una posición

a nivel directivo dentro de la administración del PPSD. El recién nombrado Director está trabajando diligentemente para establecer políticas que impongan una estructura de servicio al cliente rápida 24/7 y estructuras de compromiso transparentes.

Preparación de la comunidad para el desarrollo del TAP

- 1) Tras un verano de intensas sesiones de participación de la comunidad, la comisionada,

Infante-Green, cumplió su compromiso de implicar a la comunidad como socios en el proceso de reforma a largo plazo de Providence. Durante el compromiso, los miembros de la comunidad compartieron con la comisionada Infante-Green que históricamente no habían tenido un lugar en el proceso de toma de decisiones, ni tampoco se habían reconocido o respetado sus opiniones. A través del CDT, la comisionada Infante-Green buscó un enfoque impulsado por la comunidad para crear un TAP. El CDT se organizó en tres sub-equipos, en consonancia con los principios clave de *Excelencia en el Aprendizaje, Comunidades Comprometidas y Talento de Clase Mundial*.

- 2) En otoño de 2020, el RIDE convocó un proceso de solicitud competitivo para reclutar a miembros de la comunidad para participar en el CDT. El RIDE recibió un total de 222 solicitudes de miembros de la comunidad para 45 puestos en el CDT. Utilizando una rúbrica clara, seis voluntarios de la comunidad trabajaron junto a seis miembros del personal del RIDE para evaluar las solicitudes sobre la base de la participación de la comunidad y las experiencias profesionales y personales pertinentes.
- 3) El CDT final estaba formado por 45 educadores, estudiantes, padres y miembros de grupos de defensa de la comunidad que dedicaron más de 40 horas de colaboración a su trabajo. El proceso de desarrollo de tres meses implicó el uso de un marco de pensamiento de diseño basado en la equidad para examinar una serie de datos clave, identificar y priorizar problemas específicos en el distrito, considerar el análisis de la causa raíz de los problemas críticos, la lluvia de ideas de soluciones, y el taller de esas soluciones con la comunidad más amplia de Providence.
- 4) El CDT presentó públicamente sus recomendaciones en un "Día de diseño

comunitario" el 7 de marzo de 2020. Organizado en la Escuela Primaria Asa Messer de Providence, este Día de diseño comunitario contó con la asistencia de cientos de miembros de la comunidad, entre ellos estudiantes y familias y miembros de los medios de comunicación que querían conocer el trabajo y ofrecer comentarios para tener en cuenta antes de finalizar las propuestas. Además, los miembros del equipo de diseño difundieron una encuesta entre los miembros de la comunidad para recabar opiniones sobre sus recomendaciones, y el CDT presentó estas conclusiones a la comisionada y al superintendente.

- 5) El equipo directivo del RIDE y del PPSD aprovechó las recomendaciones del CDT para conformar la base del TAP del PPSD. Finalmente, más del 75% de las iniciativas del TAP (26 de las 40) fueron impulsadas por el trabajo del equipo de diseño. Los miembros del CDT han seguido participando en las conversaciones del primer año, actuando como colaboradores en la implementación del TAP, y participarán en las actualizaciones trimestrales.

La participación de las familias y la comunidad, y la utilización de sus opiniones para aplicar las políticas

- 6) El PPSD se enfocó en reforzar el compromiso con los padres al revigorizar su actual Consejo Consultivo de Padres (PAC). El PPSD amplió los esfuerzos de reclutamiento para incluir más representación de las escuelas y priorizar la diversidad entre los miembros del PAC. El PPSD aumentó el número de miembros y escuelas representadas en un 65 por ciento, de 20 escuelas y padres en el año escolar 2019-2020 a 33 en el año escolar 2020-2021. Las reuniones del PAC incluyen un espacio para que las familias escuchen directamente a la comisionada

y al superintendente con respecto a las actualizaciones sobre las escuelas de Providence, así como para que estos líderes escuchen las preocupaciones directas de los miembros del PAC. Se está realizando un esfuerzo renovado para informar y apoyar mejor a los padres líderes del PPSD con formas de colaborar con los líderes escolares. Además, el PPSD ha reforzado el proceso de orientación para los nuevos miembros con la asistencia en torno a la participación de los padres y los directores en sus escuelas. La asistencia general al PAC ha mejorado, y hay un mayor interés en el trabajo del PAC en toda la comunidad escolar del PPSD.

- 7) Cada año, el RIDE lleva a cabo SurveyWorks, la encuesta sobre cultura y ambiente escolar de Rhode Island, en todas las escuelas públicas del estado. El RIDE consulta a estudiantes, educadores y familias sobre sus experiencias en la educación para obtener valiosos comentarios para los distritos y las escuelas sobre lo que funciona y lo que debe mejorar. Providence tiene la oportunidad única de incorporar preguntas adicionales a SurveyWorks. Este año, el PPSD se aseguró de que estas preguntas adicionales estuvieran alineadas con los temas más importantes para las familias, los estudiantes y los maestros. Más de 13,000 estudiantes, educadores y familias participaron en la encuesta.
- 8) El RIDE y el PPSD están desarrollando una Carta de Derechos para los Padres, en colaboración con el PAC y el Centro de Justicia de Rhode Island, para capacitar a las familias a ser defensores directos de los intereses de sus hijos. La iniciativa servirá de ejemplo aplicable en todo el estado.
- 9) En colaboración con el PPSD y el RIDE, la Autoridad de Tránsito Público de Rhode Island (RIPTA, según sus siglas en inglés) está utilizando fondos federales para proporcionar pases de autobús adicionales a los estudiantes de la escuela secundaria en función de su lugar de residencia. Anteriormente, los estudiantes necesitaban vivir a dos millas o más de su escuela para tener derecho a los pases de autobús. Sin embargo, los padres y los estudiantes llevan mucho tiempo pidiendo que se reduzca esa distancia a una milla de su escuela. En respuesta a los comentarios de las familias, que aumentaron durante la pandemia del COVID-19, la comisionada Infante-Green, y el superintendente Peters trabajaron con la RIPTA para ampliar la elegibilidad de los pases de autobús a cualquier persona que viva a más de una milla de distancia. Como resultado, más de 1,700 estudiantes del PPSD pueden ahora utilizar los pases de autobús. Al hacerlo, el PPSD amplió el acceso al transporte sin costo para sus estudiantes, lo que está mejorando la asistencia y permitiendo a los estudiantes aprovechar las actividades extracurriculares, los deportes después de la escuela, y más.
- 10) Para preparar la reapertura de las escuelas este otoño, el distrito solicitó la opinión de la comunidad a gran escala mediante una encuesta ampliamente distribuida que llegó a más de 3,000 interesados. El PPSD también llevó a cabo más de 25 grupos de debate más pequeños con estudiantes, padres, colaboradores y líderes de la comunidad para definir más claramente las prioridades. El PPSD también celebró foros comunitarios, en línea, en vez de presenciales, para mantener a las familias informadas y responder a las muchas preguntas y preocupaciones de la comunidad durante este tiempo de incertidumbre.
- 11) El PPSD también ha involucrado y apoyado a las Juntas Consultivas Comunitarias (CAB, por sus siglas en inglés) para que formen parte de la mejora a nivel escolar. Aproximadamente 60 miembros, incluyendo estudiantes, miembros de

la comunidad y padres, apoyan la mejora de la escuela a través de las 15 escuelas del PPSD que fueron designadas como en necesidad de Apoyo Integral y Mejora debido a su bajo desempeño. Las CAB apoyan a los directores y al personal de la red en el diseño de planes de mejora escolar que respalden la mejora de los resultados de los estudiantes, además de proporcionar información sobre cómo se utilizarán los dólares federales para la mejora escolar para financiar las intervenciones dentro del plan de mejora escolar. Para desarrollar la capacidad de los miembros del CAB, el PPSD desarrolló e impartió una serie de aprendizaje de Colaboración para la Equidad para que los miembros del CAB aclararan sus funciones, aprovecharan su experiencia colectiva y definieran los derechos de toma de decisiones para obtener resultados equitativos. Más del 50% de los miembros del CAB participaron en este desarrollo profesional en dos sesiones.

12) El Informe de la Universidad John Hopkins destacó los obstáculos que los colaboradores de la comunidad habían experimentado al comprometerse con el PPSD y al apoyarlo. Cambiar esta dinámica es fundamental para activar y comprometer a los colaboradores de la comunidad para que ayuden al PPSD a alcanzar los objetivos previstos en el TAP. El PPSD ha trabajado para rediseñar lo que significa tener relaciones mutuamente beneficiosas con su organización basada en la comunidad, enfocándose en las iniciativas centradas en los estudiantes que están basadas en datos y son exhaustivas. Este cambio mejorará las colaboraciones existentes y sentará las bases para nuevas colaboraciones que proporcionarán experiencias multidimensionales para los estudiantes del PPSD en función de sus necesidades. Algunos ejemplos de colaboraciones reestructuradas en acción, incluyen:

- Books Are Wings proporcionó libros a los estudiantes de primaria en los comedores en primavera.
- Con el apoyo financiero de los Centros de Aprendizaje Comunitario del Siglo XXI y de empresas locales, New Urban Arts proporcionó equipos de arte a estudiantes de secundaria en Central y Classical durante la primavera y el verano de 2020.
- City Year cambió rápidamente su modelo de entrega de programas llamando a los estudiantes y enviando videos de motivación a sus estudiantes y maestros colaboradores.
- Siete organizaciones ofrecieron programas de aprendizaje de verano para estudiantes de Pre-K al grado 12, con un 65% de participantes en el programa que asistieron al menos a 2/3 de los días programados.
- Inspiring Minds formó y colocó a 100 voluntarios en las escuelas primarias del distrito escolar de Pekín para apoyar a los estudiantes de forma individual.

Mejorar la comunicación permanente con las familias

13) El PPSD ha reforzado la participación continua de los padres mediante la reestructuración del FACE, incluida la contratación de un nuevo jefe y la creación de estructuras que incorporan a los padres al proceso de toma de decisiones a través del PAC y la CAB. Esta reestructuración fue una respuesta a los comentarios directos de las familias y los miembros de la comunidad sobre sus dificultades para que se escuchen sus voces. La configuración anterior de la oficina del PPSD no era propicia para trabajar con múltiples familias simultáneamente. Llevar la voz de las familias a la vanguardia significaba una realineación de las operaciones. La centralización

del equipo de FACE le permitió al PPSD involucrar mejor a las familias en tiempo real. La oficina también añadió dos intérpretes para ayudar con las llamadas, las visitas sin cita previa y los programas escolares.

- 14) El PPSD rediseñó sus talleres de la Academia de Padres como eventos en línea, en vez de presenciales, con el fin de involucrar a las familias durante la pandemia del COVID-19. El objetivo del PPSD es proporcionar a los padres una academia que los prepare con las herramientas necesarias para apoyar la educación de sus estudiantes y la defensa de los mismos. Ciento cincuenta y ocho (158) padres participaron en el programa de la academia para padres en el otoño de 2020. Esta modalidad de enseñanza en línea ha contribuido para aumentar la participación de los padres. Los temas se basan en las necesidades de las familias que son únicas para el aprendizaje a distancia, como el apoyo tecnológico y la navegación de la participación en la VLA. Los talleres también muestran las últimas mejoras relacionadas con el TAP, como el plan de estudios de ELA y matemáticas. Por último, el distrito sigue ofreciendo talleres sobre temas tan recurrentes como la comprensión de los Programas de Educación Individual (IEP, por sus siglas en inglés) y los planes 504 para estudiantes con impedimentos, así como la preparación para la universidad.
- 15) El PPSD reforzó la atención al cliente en todas las oficinas de cara al público mediante el desarrollo de nuevas pautas de atención al cliente para garantizar que todo el personal sea más receptivo con las familias. Esta formación en materia de atención al cliente forma parte de un cambio cultural deliberado para hacer del PPSD un entorno más cálido y empático. Como parte de la implementación de las pautas, el distrito está llevando a cabo un ciclo de formación de un año de duración para más de 200 miembros

del personal de cara a las familias sobre un servicio al cliente de alta calidad. El personal de la Oficina Central y de las escuelas está recibiendo formación sobre las prácticas de servicio al cliente. Esta formación se refiere a poner a las familias en primer lugar y a responder a sus necesidades de una manera auténtica y orientada a los resultados. El PPSD ve esto como una prioridad principal, ya que el distrito está aquí para servir a la comunidad de la manera más significativa y positiva posible. Las pautas se fundamentan en cinco elementos: Cortesía y Respeto; Comunicación y Accesibilidad; Respuesta Profesional, Cultural y Lingüística; Ambiente de Pertenencia; y Conciencia y Mejora Continua.

- 16) El PPSD capacitó a los nuevos directivos, maestros y personal de la Oficina Central en el uso de KiNVO, un software de mensajes de texto de dos vías que permite al distrito, las escuelas y los educadores conectarse directamente con las familias en su idioma preferido. El PPSD ha utilizado estratégicamente esta herramienta de comunicación durante la pandemia de COVID-19; las tasas de respuesta (en las que las familias devuelven los mensajes de texto) se duplicaron de marzo a noviembre de 2020. El PPSD sigue desarrollando la capacidad del personal para utilizar estratégicamente KiNVO para la mensajería de texto directa y la comunicación bidireccional con las familias, así como para integrar KiNVO en la comunicación estratégica general y en la planificación de la divulgación familiar.
- 17) El superintendente, Peters, preparó una serie de vídeos para las familias con el fin de explicar aspectos del plan de reapertura del distrito. Estos videos abordaron múltiples componentes del plan de reapertura del distrito, como la ventilación en las escuelas. Estos vídeos, compartidos a través de las redes sociales, proporcionaron a las familias una orientación muy necesaria

en la preparación para un comienzo seguro y saludable del año escolar.

- 18) El PPSD realizó más de 4000 llamadas telefónicas proactivas desde la Oficina Central a las familias para apoyar la VLA y realizó más de 450 visitas a domicilio para apoyar a los estudiantes con poca asistencia. El PPSD tomó este enfoque proactivo para asegurar que todas las familias entendieran el proceso de inscripción de estudiantes en la VLA. Desde una perspectiva de equidad, el PPSD necesitaba asegurarse de que los estudiantes tuvieran la tecnología necesaria para acceder a la VLA. Para disminuir el número de estudiantes ausentes, el personal del PPSD y del RIDE llevó a cabo visitas personales a los hogares, siguiendo los protocolos de seguridad adecuados del COVID-19. Estas visitas convencieron a muchos estudiantes para que volvieran a la escuela.
- 19) El PPSD reasignó una función del personal para que sirviera de enlace familiar específicamente para las familias de estudiantes con capacidades diferentes. El objetivo de este nuevo puesto es mejorar la comunicación directa y el apoyo a las familias de estudiantes con capacidades diferentes. El nuevo miembro del personal creó una lista KiNVO dedicada para comunicarse directamente con estas familias. Este fue un paso crítico en la especialización de la comunicación, ya que la orientación de reapertura para las familias de los estudiantes con capacidades diferentes era a menudo muy específica y acorde con temas concretos, tales como la forma de dar el consentimiento para la evaluación, las reuniones virtuales del IEP, la Academia de Padres, y una encuesta familiar en torno a los servicios especializados.
- 20) Además de crear la nueva función de enlace con las familias, el PPSD tiene planes para reactivar su Consejo Consultivo Local de Educación Especial (SELAC, por sus siglas en

inglés), arraigado en el nuevo enfoque de apoyo del PPSD. En el pasado, el SELAC se basó en la comunicación unidireccional para conectarse con las familias y no aprovechó adecuadamente la valiosa experiencia de nuestra actual base de padres.

- 21) Con el fin de apoyar a nuestras familias que hablan varios idiomas durante las conferencias de padres y maestros, el PPSD puso a prueba un servicio de interpretación inmediata por teléfono (que podría cubrir 350 idiomas) en el otoño de 2019. El piloto fue tan exitoso que el distrito duplicó su inversión inicial de \$15,000 a \$30,000. Cuando llegó la pandemia, la necesidad de canales de comunicación multilingües en tiempo real aumentó considerablemente. Una vez más, el distrito aumentó su inversión anual en el servicio a \$50,000 para el año escolar 2020-2021.
- 22) El distrito ha realizado un importante aumento de la inversión en servicios de traducción. El PPSD está trabajando ahora con el MPA del estado para proporcionar la traducción de los documentos relacionados con la escuela en todos los idiomas principales del distrito.
- 23) Los recursos curriculares de ELA de la escuela primaria e intermedia incluyen una conexión de compromiso familiar, proporcionando actualizaciones continuas a los padres que proporcionan información sobre los niveles de rendimiento de sus hijos, los objetivos de poder y las habilidades actuales que están trabajando para alcanzar sus objetivos. Se proporciona orientación a los padres en cuanto a cómo pueden formar parte del apoyo a estas habilidades. También se proporciona a los padres acceso a las bibliotecas electrónicas que utilizan sus hijos, para que puedan participar en oportunidades de lectura en familia.

Detalles específicos del objetivo: Las familias son la prioridad

Las investigaciones son claras: cuando los padres participan en la educación de sus hijos y son bienvenidos en la escuela, sus hijos están mejor posicionados para tener éxito tanto académica como socialmente. Un hallazgo alarmante del informe de la Universidad Johns Hopkins señala que muchos padres de estudiantes de Providence se sienten “excluidos de la educación de sus hijos”.

Durante los foros comunitarios que tuvieron lugar tras el informe, los miembros de las familias coincidieron una y otra vez en que (1) las familias se sentían desamparadas y aisladas; (2) históricamente, el compromiso no se había traducido en acciones; (3) a menudo no se reconocían tanto las opiniones razonables como las divergentes; y (4) las colaboraciones comunitarias no eran accesibles de forma universal en todo el sistema.

Una vez que comenzó la intervención estatal, el RIDE y el PPSD se comprometieron firmemente a implementar iniciativas de participación familiar y comunitaria transparentes, consistentes y culturalmente relevantes que respondieran a las necesidades únicas de los estudiantes y las familias, en todo el distrito.

El hecho de no dar prioridad a la voz de las familias fue 100 por ciento inaceptable para la comisionada, Infante-Green, quien había hecho de las “Comunidades Comprometidas” uno de las tres bases de éxito que guían el TAP del PPSD. Una vez que comenzó la intervención estatal, el RIDE y el

PPSD se comprometieron firmemente a implementar iniciativas de participación familiar y comunitaria transparentes, consistentes y culturalmente relevantes que respondieran a las necesidades únicas de los estudiantes y las familias, en todo el distrito.

El primer paso en el desarrollo de una sólida función de participación comunitaria fue la ampliación de la oficina del FACE del PPSD. Antes de la intervención del estado, el FACE constaba de un director y cuatro especialistas en participación familiar repartidos por todo el sistema. Para desarrollar esta función, el superintendente, Peters, contrató a Nick Figueroa como nuevo director e incorporó el puesto a nivel directivo.

Al tomar las riendas del FACE, el nuevo director se propuso crear un equipo más sólido, primero con la incorporación de dos intérpretes y luego con la incorporación de un gestor de registros de estudiantes y de voluntarios, al tiempo que ampliaba la responsabilidad del gestor de atención al cliente para que sirviera de persona de contacto con la herramienta de participación familiar “Let’s Talk”.

Más allá de la incorporación al equipo, Figueroa aportó su dedicación a la participación directa de la comunidad, ayudando a todos los miembros del personal del PPSD a sentirse más responsables ante las familias del distrito. La oficina del FACE está liderando los esfuerzos para ampliar la representación de los padres en el PAC, y llevó a cabo una serie de grupos de enfoque durante el verano para obtener información significativa de las familias y los colaboradores de la comunidad. Se está planificando la apertura de un puesto de Embajador de los Padres en cada escuela, que se encargará de reforzar la capacidad de compartir e intercambiar información, resolver las consultas e inquietudes de las familias y responder directamente a las recomendaciones.

Uno de los primeros resultados del esfuerzo reforzado del PAC fue la aportación directa de los padres a las preguntas complementarias del PPSD incluidas en SurveyWorks. El PAC también se reunió con los directores a principios de 2020 para comenzar a fortalecer las relaciones entre los líderes escolares y los padres, conexiones que han demostrado ser valiosas durante la pandemia del COVID-19.

La plataforma de solución de experiencia del cliente *Let's Talk* fue seleccionada para que el PPSD desarrolle y refuerce la comunicación entre la familia y las escuelas de forma segura mediante el teléfono, el correo electrónico y los mensajes directos, con el imperioso propósito de que todas las consultas se resuelvan en un día.

El siguiente paso en el esfuerzo por conectar con las familias por parte del PPSD es la implementación de una experiencia de atención al cliente en línea que está facilitando a las familias el contacto con los directivos de la escuela y del distrito sobre temas importantes relacionados con la educación de sus hijos. La plataforma de solución de experiencia del cliente *Let's Talk* fue seleccionada para que el PPSD desarrolle y refuerce la comunicación entre la familia y las escuelas de forma segura mediante el teléfono, el correo electrónico y los mensajes directos, con el imperioso propósito de que todas las consultas se resuelvan en un día. Estas iniciativas están impulsando la participación de la comunidad del PPSD a un nivel de excelencia nunca antes visto.

Let's Talk es un sistema automatizado, fácil de usar y muy eficiente. Una vez que se realiza una consulta, se asigna rápidamente al miembro del personal adecuado para su rápida resolución. Todas las consultas se registran en un panel de control para garantizar su resolución, y las familias tienen

la oportunidad de valorar el servicio prestado. El personal del PPSD está recibiendo formación sobre *Let's Talk*, que mejorará las conexiones y cerrará la brecha entre la escuela y las familias, lo que conllevará beneficios a largo plazo para los estudiantes.

Además, el distrito ha creado estándares de servicio de atención al cliente diseñados para proporcionar un mejor servicio a todas nuestras familias, con el objetivo de mejorar las conexiones, cerrar la brecha entre la escuela y las familias, y apoyar el éxito a largo plazo de todos los estudiantes.



AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

Un proceso de reforma escolar exitoso es imposible sin el apoyo dedicado y la colaboración de las familias y los líderes de la comunidad. A lo largo del proceso del TAP, los padres serán apoyados a través de estructuras que les permitan ejercer su derecho a expresarse como los mejores defensores de sus hijos. A través del compromiso continuo, el PPSD establecerá conexiones significativas entre el hogar y la escuela entre las familias y los educadores. Las nuevas asociaciones con organizaciones comunitarias permitirán que los estudiantes y la comunidad se expresen de manera significativa.

Entre las principales iniciativas en curso, se encuentran:

- 1) Las reuniones de padres y maestros son oportunidades cruciales para que las familias se conecten con los maestros de sus hijos y sus comunidades escolares. El diálogo basado en las conferencias no solo les proporciona a los padres las herramientas que necesitan para apoyar mejor el aprendizaje, sino que les brinda a los maestros una mayor comprensión de la vida y las motivaciones de sus estudiantes. Para mantener el enfoque en una mayor capacidad de respuesta a las familias, todos los maestros de Providence participarán ahora en las conferencias de padres y maestros este otoño, incluso si esas conferencias se llevan a cabo después de las horas regulares de trabajo. Anteriormente, la participación de los maestros en las reuniones fuera de horario era opcional. En otra adaptación a la situación sanitaria nacional, las reuniones de padres y maestros se ofrecerán en línea en vez de presencialmente. Se dispondrá de servicios de interpretación lingüística en tiempo real para las personas que no hablan inglés. El Sindicato de Maestros de Providence (PTU) había señalado anteriormente el convenio colectivo como prueba de la práctica de que las reuniones entre padres y maestros no eran obligatorias. Sin embargo, después de que el PTU se comprometiera con este asunto, la dirección del PPSD determinó que, en el mejor interés de los estudiantes y las familias, las reuniones de padres y maestros serían necesarias en el futuro.
- 2) El PPSD está introduciendo la plataforma en línea "Let's Talk" para facilitar a las familias el planteamiento de preguntas y la recepción de respuestas en un día laborable. El programa permitirá al PPSD recibir comentarios a través de múltiples puntos de entrada que incluyen el sitio web del PPSD, el correo electrónico, las llamadas telefónicas y las redes sociales. Una vez recibida la información, la plataforma

establece un diálogo que se asigna a un miembro específico del personal para su resolución. El sistema permitirá hacer un seguimiento de este diálogo, manteniendo un registro coherente de las respuestas proporcionadas e informando al PPSD con datos procesables de servicio al cliente, como el tiempo que se tarda en responder tras el contacto inicial. Al final del proceso, la persona que inició el diálogo podrá calificar al PPSD en función de la calidad del servicio al cliente



OPINIONES DE LA COMUNIDAD

"El PAC permite a los padres interactuar todos los meses directamente con la comisionada, Infante-Green, y el superintendente del plan de reforma, Peters, incluyendo la posibilidad de escuchar las actualizaciones de las iniciativas del plan de reforma, y de destacar cualquier preocupación específica de sus propias comunidades. El PAC proporciona a los padres el espacio dedicado que merecen para reunirse y compartir ideas y sugerencias sobre las mejores prácticas de participación familiar a nivel de la escuela y del distrito."

– Melissa Hughes
(madre perteneciente al PAC)

recibido. El PPSD está impartiendo formación profesional a su personal sobre el programa para garantizar su aplicación efectiva.

- 3) El RIDE y el PPSD continuarán aumentando la participación en SurveyWorks entre las partes

interesadas de Providence y las familias, en particular, como la principal herramienta de medición para el éxito de los esfuerzos de compromiso del PPSD. El distrito utilizará múltiples canales de comunicación para crear conciencia sobre la encuesta y aumentar la participación. Las tácticas incluyen entrevistas en la radio en español, múltiples grabaciones semanales, llamadas personales a las familias reforzando cómo SurveyWorks proporcionará al PPSD información valiosa y procesable de las familias, colaborando con los socios de la comunidad del PPSD y los negocios locales para promover SurveyWorks, y ayudando directamente a las familias a acceder y navegar por la encuesta.

- 4) El PPSD está trabajando para crear un Consejo Consultivo Estudiantil que trabajará con el superintendente para proporcionar información sobre los posibles cambios de política que afectan a los estudiantes. El Consejo Consultivo Estudiantil también presentará a los estudiantes con oportunidades de aprendizaje de liderazgo experimental que los desarrollará como futuros líderes. Además, los estudiantes tendrán un lugar en la mesa con el superintendente del PPSD, donde podrán expresar sus necesidades relacionadas con las políticas académicas y del distrito.
- 5) El PPSD establecerá un Consejo Consultivo en todo el distrito que tendrá reuniones directas con el superintendente para proporcionar información sobre el progreso del distrito en las iniciativas del TAP. Cada nivel de grado contará con un representante de los padres, junto con los padres de los MLL y los estudiantes con capacidades diferentes.
- 6) El PPSD está planeando un programa de Padres Embajadores el cual asignará un padre embajador en cada escuela. Este sólido programa proporcionará apoyo directo a los padres y formación de liderazgo, permitiendo a los embajadores estar profundamente

comprometidos con su escuela y la comunidad escolar. Estos embajadores servirán de enlace entre los padres, su escuela y la Oficina Central, permitiendo un flujo más rápido y eficaz de información y recursos para ambas vías de la comunidad escolar.

- 7) El distrito está estudiando la posibilidad de añadir una Universidad para Padres al programa de la Academia para Padres con el fin de proporcionar a las familias mayores herramientas para participar en el viaje educativo de sus hijos. El concepto les permitiría a las familias participar en el ESL, la educación financiera, y la formación del ARC, así como otras áreas que beneficiarían a la familia en su conjunto. El PPSD también está explorando la formación de una relación con una institución de educación superior para proporcionar créditos universitarios para los padres que deseen participar.
- 8) El PPSD mantiene actualmente más de 100 relaciones con colaboradores de la comunidad. Con el fin de tener colaboraciones más significativas para los estudiantes y las escuelas, el PPSD llevará a cabo una revisión exhaustiva sobre la eficacia de estas relaciones. En el futuro, el PPSD quiere asegurar que todas las colaboraciones coincidan con la base e iniciativas del TAP, que se enfocan en mejorar los resultados de los estudiantes. La racionalización de este proceso mejorará en última instancia el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo del liderazgo.
- 9) El PPSD continuará proporcionando formación de servicio al cliente a través de cursos continuos para el personal durante el próximo año escolar. El PPSD tomará las opiniones de esta primera jornada de formación y observará los datos de fin de año para modificar y mejorar la siguiente jornada de formación. Este esfuerzo continuará respaldado por nuestros estándares de servicio al cliente que ponen a los estudiantes y a las familias en primer lugar. ★

Los maestros y el personal estarán comprometidos, motivados e involucrados en el aprendizaje de los estudiantes

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LOS MAESTROS NO TENÍAN APOYO NI MOTIVACIÓN

Reformar Providence en el sistema escolar que sus estudiantes y familias merecen requiere potenciar y apoyar a maestros de primera clase que se comprometan activamente con todos sus estudiantes, todo el tiempo. Sin embargo, el informe de la Universidad Johns Hopkins describe un panorama en el que los maestros de Providence, que trabajan duro y desean desesperadamente que esa visión se haga realidad para sus estudiantes, se sienten desmoralizados, desamparados y abrumados por un sistema diseñado para hacer cualquier cosa menos apoyarlos. Los investigadores de la Universidad Johns Hopkins señalaron los altos niveles de absentismo de los maestros, la escasez crónica de maestros suplentes y la escasez de puestos importantes en la mayoría de las escuelas.

En el informe de Johns Hopkins y en los foros de la comunidad, los maestros citaron a menudo la falta de oportunidades de desarrollo profesional como un obstáculo para el éxito. Las oportunidades de aprendizaje profesional eran escasas en todo el PPSD, con solo un día de aprendizaje profesional incluido en el acuerdo de negociación colectiva (CBA). Muchos maestros expresaron su frustración por la falta de fondos y oportunidades de desarrollo profesional. Los maestros más dedicados solían depender de los compañeros para recibir tutoría y apoyo, “normalmente fuera de horario por el bien de los niños”.

El informe de la Universidad John Hopkins señalaba que varios niveles del sistema escolar afectan negativamente a los educadores de color en particular, incluidas las prácticas de contratación del distrito, las vías de talento inadecuadas y la falta de apoyo o incluso la hostilidad directa de los compañeros maestros y administradores. Aunque las investigaciones indican que los educadores de color afectan positivamente tanto a los blancos como a los estudiantes de color, en Providence existía una desconexión significativa. Mientras que el 90% de los estudiantes eran personas de color, solo el 20% de los maestros eran de color.

En el informe de la Universidad Johns Hopkins, varias personas consideraron que el convenio colectivo de los maestros era el principal obstáculo para el cambio y la innovación en el sistema de Providence, especialmente en lo que se refiere al proceso de contratación y a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“Muchas personas señalaron que el convenio colectivo presenta una barrera sistémica para la buena enseñanza de dos maneras principales: limitando el desarrollo profesional y restringiendo considerablemente la contratación y el despido de maestros”.

Primer año: Reforzar las bases

La comisionada, Infante-Green, y el superintendente, Peters, consideran que un maestro altamente eficiente es el componente más importante para el rendimiento de los estudiantes. Esto impulsó la priorización de las iniciativas clave del personal docente en el primer año del TAP, incluyendo la ampliación de las oportunidades de desarrollo profesional, la implementación de una campaña de reclutamiento de maestros a nivel nacional y la asignación de recursos para los programas de certificación de maestros de inglés como segundo idioma. El bienestar y el cuidado personal de los maestros se abordaron a través de una asociación con Pure Edge, una respetada comunidad de bienestar que adaptó sus ofertas presenciales a un entorno virtual durante la pandemia.

Renovación de la oficina de Recursos Humanos del PPSD

- 1) El informe de la Universidad Johns Hopkins citaba específicamente los problemas con el nivel de apoyo que la Oficina de Recursos Humanos (RRHH) del PPSD le proporcionaba a las escuelas. Un administrador señaló: "Recursos Humanos es más grande que nunca, pero nada ha cambiado realmente para las escuelas". La percepción era que históricamente Recursos Humanos había estorbado, en lugar de apoyar, la dotación de personal eficiente de las escuelas. Cuando el RIDE asumió por primera vez el control del PPSD, la reestructuración de la oficina de Recursos Humanos fue una de las principales prioridades de la comisionada Infante-Green. El puesto de Director de Recursos Humanos fue eliminado, y el nuevo Director de Operaciones del PPSD recibió la responsabilidad directa de la función. Esto garantizó que RRHH formara parte de un enfoque cohesivo de toda la agencia para aumentar la efectividad general en todos los servicios operativos de la Oficina Central. Con este objetivo en mente, RRHH comenzó a cambiar los procesos obsoletos, a veces tomando en consideración la función, por un enfoque más eficaz basado en las mejores prácticas más recientes.
- 2) Como parte de la continua reorganización de la Oficina Central, el PPSD simplificó aún más la Oficina de Recursos Humanos reduciendo el número de empleados y reasignando el personal para apoyar mejor a las escuelas. Anteriormente, las funciones del personal de Recursos Humanos estaban dispuestas para apoyar a los grupos de empleados, no a las escuelas. Por ejemplo, un miembro del personal se dedicaba a contratar y dotar de personal a los maestros de todo el distrito, mientras que otro se dedicaba a los auxiliares de los maestros. Esto hacía que un director tuviera que contratar a varios miembros del equipo de RRHH para satisfacer sus necesidades de personal. Ahora, como parte del nuevo enfoque basado en la red, se asignan tres responsables de contratación y dotación de personal a un grupo de escuelas, uno para la escuela primaria, otro para la escuela intermedia y otro para la escuela secundaria, con el fin de proporcionar un único punto de apoyo racionalizado para las necesidades de contratación y dotación de personal. Este enfoque ha aumentado la efectividad y la capacidad de respuesta a los líderes escolares. Los miembros del equipo de RRHH, junto con el personal de la Oficina Central, participaron en una formación de atención al cliente para mejorar el apoyo que prestan a las escuelas, al personal y a los solicitantes de empleo.
- 3) El RIDE y el PPSD se comprometieron con el TNTP para llevar a cabo una inmersión profunda en la comprensión de los desafíos de capital humano

del PPSD y las prácticas descritas en el informe de la Universidad Johns Hopkins. El trabajo con el TNTP puso de manifiesto varios desafíos clave en el enfoque del capital humano del PPSD, incluyendo cómo los retrasos en el proceso de contratación, como la publicación de los puestos externamente hasta finales de mayo, limitaron en gran medida el grupo de candidatos disponibles y contribuyeron a la persistencia de las vacantes. El análisis del TNTP también reveló cómo una reserva limitada de candidatos ha obstaculizado los esfuerzos para diversificar el personal. Las recomendaciones del TNTP para abordar estos problemas han influido en el enfoque de la oficina de RRHH renovada en cuanto a las prácticas de contratación y dotación de personal.

- 4) El PPSD también estableció una asociación de prácticas de investigación con el Instituto Annenberg de la Universidad de Brown para desarrollar la capacidad de capital humano del PPSD, estudiar el proceso de formación de educadores del PPSD y desarrollar estrategias basadas en la investigación que aumenten la diversidad del grupo de solicitantes de maestros. Esta asociación ha llevado a un equipo interdivisional a profundizar en los datos de los solicitantes y empleados del PPSD, al desarrollo de un panel con datos procesables para RRHH y a la identificación de métricas suplementarias asociadas con la base de Talento de Clase Mundial del TAP.

Racionalización y mejora de las prácticas de contratación del PPSD

- 5) El informe de la Universidad Johns Hopkins citaba una serie de problemas derivados del proceso de contratación del PPSD, como los retrasos en la contratación de maestros, el gran número de vacantes al inicio de cada curso escolar y la falta de diversidad entre el personal docente. Las políticas de contratación inadecuadas afectaron de manera desproporcionada a los educadores

de color. Para empezar a abordar estos retos, el PPSD propuso un calendario y un proceso de contratación radicalmente diferentes. Esto incluía adelantar el proceso de contratación externa en casi dos meses, de finales de mayo a finales de marzo, después de una feria de contratación interna, cuando la reserva de talento es más robusta, y cuando los educadores altamente solicitados, competentes y diversos están disponibles.

- 6) Además, el PPSD también propuso limitar significativamente el uso de “puestos de un año” en el proceso de contratación. En años anteriores, cualquier puesto nuevo que se publicara por primera vez después de la feria de contratación interna de marzo estaría sujeto a un plazo y garantizado sólo para un año escolar. Una vez finalizado ese año, los maestros se veían obligados a volver a solicitar su puesto. Esta práctica se puso en marcha para garantizar que los candidatos internos, gracias a su antigüedad, tuvieran la primera oportunidad de solicitar cualquier nuevo puesto permanente como parte de una ronda de contratación solo para candidatos internos. La falta de estabilidad laboral derivada de esta práctica disuadía a los candidatos externos de calidad de presentarse a los puestos del PPSD. El PPSD propuso esperar hasta el final del año escolar 2019-2020 para determinar si cualquier puesto recién publicado sería designado como un puesto por un año.
- 7) El liderazgo del PPSD involucró al Sindicato de Maestros de Providence (PTU) para revisar los cambios propuestos para abordar los desafíos relacionados con las prácticas de contratación del PPSD durante múltiples sesiones como parte de un comité de “Contratación basada en criterios”. Este proceso, definido por contrato, incluyó una representación equitativa del PPSD y del PTU para definir el proceso de contratación del PPSD. En el pasado, esto condujo a un manual de proceso de contratación basado

en criterios de más de 20 páginas, además del CBA ya preexistente. El PTU no está de acuerdo con los cambios propuestos. Según el CBA, se identificó a un tercero neutral para que revisara ambas partes y tomara una decisión final. Este tercero neutral rompió el estancamiento y estuvo de acuerdo con los cambios de contratación propuestos por el PPSD.

- 8) Como resultado de estos cambios y los esfuerzos adicionales de reclutamiento que se detallan más adelante, y a pesar de los desafíos de reclutamiento planteados por los impactos sanitarios y económicos de la pandemia del COVID-19, el PPSD pudo reducir significativamente el número de vacantes en el salón de clase para el primer día del año escolar, de 102 en 2019-2020 a solo 22 en 2020-2021, una reducción del 78 por ciento, con planes para continuar esta tendencia a la baja. Además, el PPSD redujo en gran medida el número de puestos de un año en un 42 por ciento, de 106 en 2019-2020 a tan solo 61 en 2020-21, proporcionando más estabilidad a los nuevos educadores del PPSD.
- 9) Como resultado de estos cambios y esfuerzos de reclutamiento, el PPSD también hizo avances significativos en el aumento de la diversidad de las nuevas contrataciones de educadores para el año escolar 2020-2021. Para este año escolar, el 26 por ciento de las nuevas contrataciones se identificó como un educador de color, en comparación con solo el 17 por ciento en 2019-2020 y el 11 por ciento en 2018-2019. Mientras que uno de cada cuatro nuevos contratados es un educador de color es un progreso definitivo, todavía se necesitan avances significativos en la eliminación de las barreras de contratación que afectan desproporcionadamente a los educadores de color para cumplir con la ambiciosa meta del TAP de 33 por ciento de educadores de color como parte del personal general del PPSD para el año escolar 2024-2025.

Contratación y mejora de la plantilla de educadores del PPSD

- 10) Para mejorar la calidad y la diversidad de los maestros del PPSD, el RIDE lanzó una campaña nacional de contratación de maestros para atraer a Providence a maestros de alta calidad. Más de 160,000 personas vieron el vídeo principal de la campaña al menos una vez. Más de 9,000 personas visitaron la página especial de captación de maestros del PPSD, lo que dio lugar a casi 800 contactos directos con los reclutadores del PPSD. Esto condujo a más de 600 referencias de maestros al PPSD. El PPSD apoyó a sus compañeros de los distritos de Rhode Island, proporcionando referencias adicionales que el PPSD recibió junto con otros distritos basados en los detalles de la referencia.
- 11) El RIDE desarrolló una serie de incentivos y cambios en la certificación para aumentar la capacidad del PPSD y de otros distritos para contratar y retener a maestros de alta calidad. Por ejemplo, el RIDE trabajó con Rhode Island Housing para comercializar su programa Spring7500 entre los maestros de Rhode Island. Este programa proporciona un préstamo de ayuda para el pago inicial de 7,500 dólares para los compradores de vivienda por primera vez en Rhode Island que cumplan los requisitos, y es un incentivo atractivo para mantener a los profesionales con talento en el estado. El RIDE también se asoció con la Commerce Corporation para ampliar la beca Wavemaker a los nuevos maestros de los campos STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Estos incentivos financieros también serán útiles para que el PPSD reclute y retenga una fuerza de trabajo de educadores diversa.
- 12) Además, el RIDE promulgó cambios en la reglamentación de la certificación que reducen la carga y hacen más atractivo para los maestros de Connecticut, Massachusetts y otros estados

enseñar en Rhode Island, si el maestro tiene la certificación completa de uno de esos estados. Estos cambios en la certificación coinciden con el objetivo más amplio de ampliar las vías de certificación, permitiendo una mayor flexibilidad para obtener la certificación de RI, especialmente en las áreas de escasez. Los cambios provienen directamente de los comentarios de los educadores y los líderes del sistema escolar, así como de la investigación de los estados vecinos en la ampliación de las áreas de certificación.

- 13) La pandemia de COVID-19 ha aumentado enormemente la necesidad de maestros sustitutos, tanto para cubrir las ausencias del personal resultantes de las cuarentenas o de la mayor atención a la permanencia en casa cuando surgen los síntomas, y también porque es más difícil que los sustitutos trabajen en varias escuelas. Para hacer frente a este desafío, el PPSD comenzó a reclutar sustitutos a principios de julio en asociación con SkillsRI. Esta asociación, además de los cambios en la compensación de los sustitutos en forma de bonificaciones y un aumento de la tarifa diaria, permitió al distrito contratar a más de 60 sustitutos.
- 14) El RIDE apoya un grupo de trabajo legislativo especial, dirigido por la representante, Karen Alzate, que se enfoca en aumentar el número de educadores de color de Rhode Island. El objetivo de la comisión es identificar la investigación pertinente y las prácticas exitosas para mejorar la contratación y retención de educadores de color en todo el estado. La comisión identificará y establecerá relaciones públicas, privadas y filantrópicas e identificará un proceso para preparar, apoyar y alentar el liderazgo escolar para aumentar la retención de educadores de color. La comisión se reunió dos veces en la primavera de 2020 antes del COVID-19, y el RIDE continuará apoyando a esta comisión cuando se reanude en 2021.
- 15) El PPSD aumentó el número de instructores de

MLL de 25 en el año escolar 2019-2020 a 29 este año escolar, de modo que cada escuela primaria e intermedia tendrá un instructor de MLL dedicado a tiempo completo. Estos instructores proporcionan desarrollo profesional integrado en el trabajo y apoyo a todos los maestros de MLL. Esto incluye a los maestros de ESL y de idiomas bilingües o de dos idiomas, así como a los maestros de contenidos básicos que tienen MLL en sus salones de clase.

Comprometerse y escuchar directamente a los educadores

- 16) La comisionada, Infante-Green, estableció horas de diálogo en todas las escuelas del PPSD como una oportunidad para que los maestros compartieran sus perspectivas e ideas sobre lo que está funcionando bien y lo que necesita reforzarse para su reforma. Estas horas de diálogo han desempeñado un papel clave para ayudar a la comisionada y al superintendente a identificar los planes de estudio de ELA y matemáticas clasificados a nivel nacional. Las horas de diálogo comenzaron como reuniones en persona antes de que comenzaran las clases, y continuaron de forma virtual a lo largo de la pandemia del COVID-19.
- 17) Para asegurar que los educadores del PPSD tuvieran directamente una opinión y contribuyeran al desarrollo del TAP del PPSD, varios miembros del CDT eran educadores o personal del PPSD. Además, el RIDE reservó específicamente tres puestos en el CDT, uno por subcomité, para la representación del PTU, garantizando que el sindicato de maestros, tanto a través de sus educadores individuales como en calidad de organización, tuviera una clara representación en el desarrollo del TAP.
- 18) El superintendente, Peters, considera prioritaria la participación y la comunicación directa con los educadores desde el principio de su gestión. Como parte de su plan inicial, formó numerosos

grupos de opinión de maestros para conocer sus experiencias de trabajo en el distrito y obtener información sobre su labor. También se reunió con los maestros a lo largo del verano para calibrar sus preocupaciones en relación con la reapertura, y celebró un ayuntamiento específico para maestros sobre el plan de reapertura del distrito, en el que participaron la gobernadora de Rhode Island, Gina Raimondo, y la comisionada. El superintendente, Peters, continuará escuchando directamente a los educadores durante las sesiones semanales de opinión con las diferentes escuelas.

19) En noviembre de 2019, la comisionada, Infante-Green, convocó a educadores de color de todo Rhode Island para una serie de conversaciones continuas para analizar la mejor manera de diversificar el personal. Las conversaciones se enfocaron en las barreras existentes en la profesión; las estrategias de reclutamiento; el ambiente de trabajo en lo que respecta al tratamiento de los educadores, las familias y el personal; y el apoyo continuo para asegurar que todos los interesados puedan trabajar, crecer y tener éxito en las escuelas de Rhode Island. Muchos educadores destacaron la falta de compasión y comprensión del trauma al que se enfrentan los educadores de color como resultado de la opresión sistémica, así como la falta de tutores y aliados dentro de sus propias escuelas. La gran mayoría de estos educadores procedían de Providence y de otros distritos del núcleo urbano.

20) Estas conversaciones condujeron a la creación del Comité de Educadores de Color del RIDE. El objetivo de este comité es ofrecer una orientación clara y crear políticas y procedimientos que promuevan la capacitación y la retención de los actuales y futuros educadores de color. Esto incluye garantizar una representación equitativa en todos los niveles y valorar las comunidades de color y lo que tienen que ofrecer.

21) El informe de la Universidad Johns Hopkins afirmó que “el PPSD tiene un nivel excepcionalmente bajo de instrucción académica, incluyendo una falta de plan de estudios de calidad y coordinación tanto dentro de las escuelas como en todo el distrito”. El PPSD estableció como prioridad la selección de un plan de estudios de alta calidad en ELA y matemáticas. El PPSD involucró a más de 100 maestros para desarrollar y seleccionar un enfoque unificado y cohesivo para el plan de estudios y el aprendizaje profesional. Se reunieron equipos representativos de maestros de cada escuela intermedia y primaria para revisar las opciones del plan de estudios de ELA y matemáticas y dar su opinión sobre los programas que creían que se adaptarían mejor a las necesidades de los estudiantes. La opinión de los maestros fue esencial para la decisión final sobre el plan de estudios seleccionado.

22) Como parte de su compromiso con la participación de los educadores, la comisionada, Infante-Green, también inició las reuniones de Educadores en Acción. Cada mes, la comisionada se reúne con un grupo de educadores de todo el estado para ofrecerles una oportunidad directa de compartir los desafíos actuales y destacar lo que está funcionando bien dentro de su comunidad escolar. Una parte importante de los educadores que participan en este grupo son del PPSD. Estas reuniones también permiten a los educadores compartir las mejores prácticas, participar en los problemas comunes a los que se enfrentan y servir como plataforma para la comisionada y el RIDE sobre posibles ideas políticas, especialmente en torno a cuestiones de ambiente y cultura escolar.

Aumentar significativamente el aprendizaje profesional de los educadores del PPSD

23) En el informe de la Universidad Johns Hopkins, los maestros señalaron reiteradamente que la falta de desarrollo profesional era un factor clave

para su incapacidad de mejorar su práctica docente. Para abordar este problema de forma inmediata, el PPSD aumentó significativamente el aprendizaje profesional, dejando de ofrecer un día de orientación antes del inicio de las clases, lleno principalmente de actividades administrativas y generales, para pasar a cinco días *profesionales* antes del inicio de las clases y otros cinco días de *aprendizaje profesional* integrados a lo largo del año escolar.

24) Durante este año escolar, el PPSD ya ha ofrecido más de 750 sesiones de desarrollo profesional para todo el personal, incluyendo administradores, maestros, auxiliares de maestros, cuidadores de niños y personal administrativo; en comparación con las 218 sesiones ofrecidas por esta época el año pasado. Estas sesiones de aprendizaje abarcaron todos los aspectos del TAP del PPSD, incluyendo el apoyo a la implementación del plan de estudios de ELA y matemáticas para maestros y auxiliares de maestros, sesiones de instrucción de contenido de inmersión para apoyar a los MLL para todo el personal, y sesiones semanales de la comunidad de aprendizaje profesional en la escuela. Como parte del cambio de cultura en todo el distrito, el PPSD se ha enfocado en integrar el aprendizaje profesional con cada iniciativa y estrategia implementada.

25) La Oficina de Equidad, Cultura y Apoyo al Estudiante del PPSD presentó un desarrollo profesional rico en diversidad y prácticas de respuesta cultural y sostenimiento. Esta sesión de 40 minutos, a su propio ritmo, incluye el aprendizaje clave en torno a la metodología de enseñanza que responde a las necesidades culturales adaptada para todo el personal del PPSD, la definición y las prioridades de equidad del PPSD, la visión de aprendizaje socio-emocional del PPSD y las normas de servicio al cliente del PPSD. El PPSD también proporcionó este aprendizaje profesional directamente a

los nuevos maestros del PPSD como parte del proceso de incorporación de nuevos maestros.

26) La Oficina de Equidad y Diversidad organizó un día de aprendizaje virtual de verano enfocado en las intersecciones de la instrucción, la cultura y la justicia social. Asistieron más de 800 educadores, estudiantes y miembros de la comunidad del PPSD. Más del 70% de los asistentes dijeron que las sesiones les resultaron “extremadamente impactantes para su práctica diaria”.

27) La Oficina Central del PPSD recibió información clave de los educadores y líderes de los edificios con respecto a la falta de alineación de las oportunidades históricas de aprendizaje profesional y sus necesidades reales, así como la falta de impacto sostenido de las oportunidades de aprendizaje profesional anteriores. Para rectificar esta desalineación, el PPSD desarrolló una rúbrica de alta calidad para examinar las ofertas de aprendizaje profesional y medir el impacto y la alineación con las iniciativas de cambio. Esta herramienta se desarrolló en parte sobre la base de los comentarios de los maestros sobre el impacto y la calidad del desarrollo profesional. Los indicadores clave de la rúbrica que los directores y los líderes de la red pueden utilizar ahora al desarrollar experiencias de aprendizaje profesional incluyen la alineación con el TAP y la coherencia interna; el aprendizaje colaborativo, la investigación y el contenido basado en datos, el diseño del aprendizaje profesional: contenido y conocimiento; y el diseño del aprendizaje profesional: mejores prácticas de desarrollo para adultos.

28) El PPSD diseñó una serie de desarrollo profesional que responde a las necesidades culturales para maestros de educación especial y proveedores de servicios relacionados. Por primera vez, el PPSD celebró una sesión de inicio de curso de los servicios e instrucción especializados (SIS, por sus siglas en inglés) para involucrar a los maestros de educación especial, proveedores de servicios

relacionados, auxiliares de maestros y educadores de infancia temprana en una visión compartida para el inicio del año escolar. Esta sesión incorporó al personal del SIS al TAP y su papel en la colaboración para el cambio en el distrito.

Proporcionar a los maestros apoyo adicional para que tengan éxito

29) El RIDE, en colaboración con el PPSD y las instituciones de educación postsecundaria, anunció una asociación para aumentar significativamente el número de maestros capacitados para servir a los MLL. A través de esta asociación, los maestros de Providence serán elegibles para el [reembolso de hasta \\$3,200 en gastos educativos](#) para inscribirse en una certificación de ESL o programa de maestría en el año escolar 2020–2021. Esta iniciativa, que apoya a 115 participantes, contribuirá a los esfuerzos del distrito para cumplir con un acuerdo reciente con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. El acuerdo deja claro que Providence debe aumentar su número de maestros certificados en el ESL. Los dirigentes del Rhode Island College (Escuela Universitaria Rhode Island), la Rhode Island School for Progressive Education (Escuela de Educación Progresiva Rhode Island), la Roger Williams University (Universidad Roger Williams) y la University of Rhode Island (Universidad de Rhode Island) se han comprometido a garantizar un número suficiente de plazas para los maestros de Providence que se inscriban en los programas de certificación del ESL. El distrito está trabajando con los proveedores de educación superior para desarrollar una asociación a más largo plazo para apoyar a los maestros en la obtención de sus certificaciones.

30) Para hacer frente al estrés entre los educadores durante la pandemia, el PPSD ha dado prioridad a las conversaciones sobre el bienestar y el cuidado personal de los educadores. El apoyo ha incluido la capacitación de maestros a través

de una asociación con Pure Edge, así como otras herramientas que los maestros pueden utilizar en salones de clase físicos y virtuales con sus estudiantes. La asociación con Pure Edge proporcionó 14 sesiones dedicadas al PPSD, inicialmente orientadas al desarrollo profesional en persona y ampliadas virtualmente a todo el estado como resultado del COVID-19.

31) El RIDE anunció la financiación completa de 261 proyectos de maestros por un total de \$131,648 en noviembre de 2019, a través del sitio web de crowdfunding en línea, [DonorsChoose.org](#), que fue posible gracias a la generosidad de la Sociedad para Rhode Island y Theresia Gouw, miembro de la junta de la Corporación de la Universidad de Brown y DonorsChoose.org. Se recaudaron más de \$80,000 para apoyar directamente a los educadores del PPSD.

32) En colaboración con la Michael and Susan Dell Foundation y con InnovateEDU, el PPSD puso a prueba su plataforma Learner Profile (perfil del aprendiz) desarrollada a nivel local. Con las aportaciones de maestros y estudiantes, esta plataforma se modificó a lo largo del año y está preparada para ser utilizada en todas las escuelas primarias. En una época en la que hay múltiples productos y aplicaciones de tecnología educativa en uso en nuestras escuelas, la plataforma Learner Profile es un recurso para proporcionar a los maestros, estudiantes y familias el mismo acceso a los datos de sus estudiantes. Los beneficios específicos para los educadores incluyen una imagen más completa de todo el estudiante y un panorama preciso del punto en el que se encuentra ese estudiante con su aprendizaje; datos oportunos y procesables para responder a las necesidades individuales; y una ubicación para almacenar información de fijación de objetivos para que los estudiantes puedan practicar la fijación de objetivos y el autocontrol (el aprendizaje, el lenguaje, el SEL, la universidad y carrera, lo personal, la transición, etc.).

33) En el futuro, el PPSD invitará a los maestros a participar en “conexiones entre salones de clase” en todo el distrito, donde ellos y sus estudiantes

podrán reunirse con otros salones de ese grado y discutir y participar en el contenido que están estudiando.

Detalles específicos del objetivo: Apoyar el talento de clase mundial

Un cuerpo de maestros altamente cualificados y motivados es fundamental para el éxito de los estudiantes en todas las escuelas de cualquier zona. Para los estudiantes de Providence es aún más importante. Sin embargo, como señaló el informe de la Universidad Johns Hopkins, el apoyo y la preparación de los maestros estaban defraudando a los educadores y a los estudiantes. Una vez iniciada la intervención, los líderes del RIDE y del PPSD abordaron el reto desde dos direcciones: potenciar las habilidades de aquellos maestros que se esforzaban por educar a sus estudiantes y reclutar nuevos talentos en el distrito.

Una vez iniciada la intervención, los líderes del RIDE y del PPSD abordaron el reto desde dos direcciones: potenciar las habilidades de aquellos maestros que se esforzaban por educar a sus estudiantes y reclutar nuevos talentos en el distrito.

En 2018, el PPSD llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos para abordar su falta de maestros calificados en la instrucción del ESL. Alrededor de un tercio de los 24,000 estudiantes del PPSD eran aprendices de inglés, mientras que solo el 21 por ciento de los maestros del distrito estaban certificados en el ESL. Al comenzar la intervención, el RIDE se comprometió

a encontrar una manera de cerrar esta brecha de manera significativa.

En enero de 2020, la comisionada, Infante-Green, anunció un plan para reembolsar a los maestros de Providence hasta \$3,200 para que se certifiquen en el ESL. La iniciativa contó con el apoyo presupuestario y filantrópico del distrito. Una asociación con cuatro instituciones locales de educación superior, el Rhode Island College, la Rhode Island School of Progressive Education, la Roger Williams University y la University of Rhode Island, proporcionan la capacidad necesaria para que más maestros puedan obtener la certificación en el ESL.

Hasta la fecha, más de 100 maestros participan en el programa, impulsando la capacidad del distrito para satisfacer las necesidades de los estudiantes y mejorar las habilidades de toda la comunidad docente. Esta iniciativa está contribuyendo en gran medida a que las certificaciones del ESL constituyan el estándar en todo el distrito.

Por supuesto, no bastaba con mejorar las competencias de los maestros actuales. Al comenzar la intervención, estaba claro que las prácticas de contratación y retención existentes no satisfacían la demanda del PPSD, y que la plantilla de educadores no reflejaba la diversidad de Providence. Se empezó a trabajar inmediatamente para revertir esa situación.

Gracias a un generoso apoyo filantrópico, el RIDE pudo trabajar con una empresa de marketing local de primera categoría para desarrollar una

campana nacional de captación de educadores de categoría mundial para enseñar en Providence. Una campana inicial, que incluía un vídeo promocional de última generación en el que aparecerían grupos de estudiantes y maestros, estaba programada para lanzarse a principios de la primavera de 2020; eso fue hasta que la pandemia del COVID-19 hizo que el concepto fuera poco práctico y estuviera desfasado.

Obligado a reagruparse, el equipo del RIDE volvió a reunirse con la empresa de marketing para crear una nueva campana que respondiera a la nueva realidad. “Casi imposible”, el estimulante vídeo de captación de maestros que surgió, pone de relieve el éxito del PPSD al pasar rápidamente a la enseñanza a distancia una vez que llegó el COVID-19. El motor de las redes sociales difundió el mensaje a gran escala, dirigiéndose a un público diverso de maestros que buscaban oportunidades desafiantes.

Más de 160,000 personas vieron el vídeo al menos una vez. Más de 9,000 personas visitaron la página especial para maestros potenciales del PPSD, lo que dio lugar a casi 800 contactos para los reclutadores del PPSD. Gracias a la campana y a otros esfuerzos del distrito, las vacantes en el PPSD al inicio del curso escolar se redujeron de unas 90 el año pasado a unas 30, un éxito notable en sí mismo, pero aún más notable dada la actual crisis de salud pública.

Un importante beneficio secundario de la campana fue su popularidad entre los maestros actuales y la comunidad, ya que se enfocó en los notables esfuerzos de los maestros y estudiantes del PPSD para hacer posible la escuela durante la pandemia. Frente al COVID-19, demostró que la resistencia y la innovación prevalecen en las escuelas públicas de Providence.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

El RIDE y el PPSD están comprometidos con la creación de una fuerza laboral equitativa y diversa que complemente la riqueza cultural del cuerpo estudiantil del PPSD. Están haciendo inversiones significativas en equidad y desarrollo profesional en todo el distrito para asegurar que todos los estudiantes del PPSD asistan a una escuela con maestros altamente efectivos que reflejen la diversidad de los estudiantes y estén comprometidos con el crecimiento y rendimiento de los estudiantes.

Entre las principales iniciativas en curso, se encuentran:

- 1) Prosiguen los amplios esfuerzos de negociación para alcanzar un convenio colectivo de reforma con el PTU. Como se señaló ampliamente en el informe de la Universidad Johns Hopkins, el logro de un nuevo CBA es fundamental para el cambio a largo plazo en el PPSD. El PPSD y el RIDE se han reunido con el PTU dos veces en la mayoría de las semanas para negociar un CBA con el objetivo de llegar a un acuerdo que considere a los educadores como profesionales de pleno derecho, aumente el acceso al desarrollo profesional y a las oportunidades de progreso, y elimine los procesos de contratación ineficaces que han servido como barreras para los nuevos educadores de calidad (desproporcionadamente educadores de color) que se incorporan a las filas del PPSD y proporcionan una excelente educación a los estudiantes. Desde la primera sesión sustantiva del RIDE y del PPSD con el PTU



el 14 de mayo de 2020, la directiva del RIDE y el PPSD se han reunido con el sindicato de maestros 38 veces, y han dedicado alrededor de 260 horas en reuniones con ellos o internamente para discutir las posiciones y la estrategia del RIDE y del PPSD en la mesa, y redactar propuestas y contrapropuestas.

2) El equipo de negociación del RIDE y el PPSD presentó un nuevo borrador del convenio colectivo a principios de este año y destacó cómo sus disposiciones se ajustaban a las conclusiones del informe de la Universidad Johns Hopkins. Entre los asuntos que debe abordar el CBA, se encuentran los siguientes:

- **Retraso en los plazos de contratación:** El actual convenio colectivo incluye un proceso de transferencia que retrasa los anuncios de candidatos externos en más de tres semanas. Dado que la reserva de talento es más diversa a principios de la temporada de contratación y que la temporada de “contratación principal” se produce desde finales del invierno hasta el final de la escuela, un retraso de tres semanas perjudica enormemente la capacidad del distrito para competir por los mejores talentos.
- **Consolidaciones basadas en la antigüedad:** El actual CBA exige que cuando las escuelas consoliden puestos (por ejemplo, reducir de tres puestos de matemáticas a dos), el maestro con menos antigüedad sea desplazado. Dado que los maestros de color tienden a ser menos veteranos, las consolidaciones perjudican desproporcionadamente a los maestros de color.
- **Despidos por antigüedad:** Al igual que en el caso de las consolidaciones, el actual CBA exige que los maestros sean despedidos por orden inverso de antigüedad en su área de certificación. Aunque no se han producido despidos en los últimos años, los maestros de color se verían afectados de forma desproporcionada si se produjeran.

- **Puestos de un año:** Los puestos anunciados después de una fecha determinada (el último año, el último día de clase) se anuncian como puestos de “solo un año”, lo que disuade a los candidatos calificados de presentarse.
- **Asignaciones forzadas:** El contrato actual requiere que el PPSD ubique a la fuerza a los maestros desplazados que no obtengan un puesto durante el proceso de contratación, incluso si no solicitan ningún puesto o tienen un rendimiento inferior.

3) Comprometidos a abordar cada nivel de racismo (internalizado, interpersonal, institucional y sistémico) dentro del sistema educativo de Rhode Island, el Comité de Educadores de Color del RIDE ha establecido cinco subcomités que serán responsables de mantener nuestra misión, visión y valores fundamentales en la educación pública y privada en todo el estado. Los cinco subcomités se enfocarán en lo siguiente:

- Sistema de apoyo a la contratación y retención de educadores de color
- Formación y desarrollo profesional que respondan a las necesidades de la raza y la cultura
- Junta de revisión de la rendición de cuentas a nivel estatal
- Comité de supervisión racial y cultural
- Incorporación de prácticas restaurativas para cambiar el ambiente y la cultura en todo el estado

El Comité de Educadores de Color del RIDE se compromete a identificar y desarrollar soluciones para las brechas de equidad y a trabajar para garantizar que los educadores y estudiantes de Rhode Island, en particular los de color y sus familias, tengan el mismo acceso a un entorno de aprendizaje seguro, solidario, inclusivo y culturalmente sensible que proporcione

experiencias educativas rigurosas y relevantes del mundo real, lo que a su vez fortalecerá las relaciones y asociaciones entre todas las partes interesadas de Rhode Island.

- 4) En el transcurso del año escolar, la organización de la red del PPSD está dando prioridad a la formación de maestros y líderes a través del aprendizaje profesional continuo, la facilitación de comunidades de aprendizaje profesional, y la orientación y el apoyo diarios sobre el terreno.
- 5) Como parte del esfuerzo general para mejorar la diversidad y la equidad en todo el distrito, el RIDE y el PPSD efectuarán nuevas inversiones destinadas a atraer, retener y apoyar a los maestros de color. Una estrategia crítica es el desarrollo de conductos para que los auxiliares de maestros se conviertan en maestros. Además, el PPSD está proporcionando orientación y apoyo en grupos pequeños a los maestros certificados de emergencia (principalmente educadores de carrera temprana) en la preparación y toma del examen Praxis para avanzar en su certificación de educador. El PPSD considera que se trata de una estrategia de alto nivel porque los educadores de color están desproporcionadamente representados entre los titulares de certificaciones de emergencia.
- 6) Se han implementado recursos del plan de estudios de alta calidad en ELA y matemáticas en todas las escuelas primarias e intermedias. La investigación sostiene que los estudiantes deben tener acceso a la instrucción de nivel de grado para que tengan la probabilidad de demostrar el dominio de las normas correspondientes al nivel de grado. El trabajo continúa para asegurar que todas las escuelas secundarias tengan recursos del plan de estudios de alta calidad en el próximo año.

- 7) Se han implementado recursos del plan de estudios de alta calidad en ELA y matemáticas en todas las escuelas primarias e intermedias. La investigación sostiene que los estudiantes deben tener acceso a la instrucción de nivel de grado para que tengan la probabilidad de demostrar el dominio de las normas correspondientes al nivel de grado. El trabajo continúa para asegurar que todas las escuelas secundarias tengan recursos del plan de estudios de alta calidad en el próximo año. ★



OPINIONES DE LA COMUNIDAD DE LOS PADRES DEL PPSD

“La maestra de mi hija es fantástica. Involucra a los estudiantes, permite la participación, disciplina y habla con los padres”.

– Kimberly Dwyer

“Solo quiero elogiar a su maestra, que está haciendo un trabajo increíble en una época difícil. Está atenta a cada estudiante incluso en el difícil entorno del salón de clase virtual y es tan paciente y amable con ellos”.

– Leela Corman

“Creo que la maestra de mi hijo ha demostrado un alto nivel de compromiso para que esta modalidad funcione para todos. Tiene un buen dominio del salón de clase virtual y utiliza la tecnología de forma efectiva”.

– Kim Morneau

Los directores y líderes escolares serán autónomos y tendrán facultades para liderar

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LOS LÍDERES ESCOLARES NO PODÍAN DIRIGIR SUS ESCUELAS

Durante años, los directores han tenido poca autoridad a la hora de tomar las decisiones sobre el personal que consideran que mejor servirá a sus estudiantes, alegando sobre todo los procedimientos intrincados de contratación impulsados por el convenio colectivo. En el informe de la Universidad Johns Hopkins, los directores señalaron sistemáticamente los resultados derivados de su incapacidad para prescindir de los maestros más débiles y contratar al personal más cualificado para satisfacer las necesidades específicas de sus centros y estudiantes.

En un caso extremo, un director contó las dificultades para destituir a un maestro que tenía un contacto físico inapropiado con los niños. El director consiguió finalmente poner al maestro en situación de baja administrativa, pero ese maestro “seguía en la lista y [seguía] recibiendo su sueldo”. Los directores también señalaron el requisito de realizar múltiples y prolongadas rondas de contratación interna, incluso con maestros desplazados, antes de poder considerar a cualquier candidato externo. Describieron cómo

esto les impide encontrar a los maestros más fuertes para su escuela. Un director calificó este proceso como “un limbo de cambios cada año”.

Los directores también señalaron la falta de apoyo y desarrollo profesional por parte de la Oficina Central del PPSD, que no había retirado a los directores de bajo desempeño o los había trasladado a otras escuelas y funciones, perpetuando el fracaso. Las prácticas de contratación arcaicas y disfuncionales y la falta de apoyo a los líderes escolares hicieron que éstos se sintieran incapaces de dirigir su escuela y, en última instancia, cayeran en la desmoralización y la impotencia.



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“Los directores y otros líderes escolares informaron reiteradamente de que se les hace responsables de los resultados en los que no tienen ni los recursos ni la autoridad para influir”.

Primer año: Reforzar las bases

Los grandes líderes forman grandes escuelas, y los líderes del RIDE y del PPSD están comprometidos a asegurar que cada escuela de la ciudad tenga un líder capacitado y efectivo. En el primer año del TAP,

se implementaron varias reformas, incluyendo la creación de una estructura de red innovadora para proporcionar apoyo profesional a los directores. Muchas escuelas de todo el distrito comenzaron el

año escolar 2020 con nuevos líderes muy eficaces al frente. El calendario de contratación de maestros se adelantó un mes y medio para preparar el año escolar, y las vacantes de maestros en el distrito disminuyeron considerablemente.

Garantizar que cada escuela del PPSD tenga un líder escolar de alta calidad

1) Para abordar las cuestiones planteadas en el informe de la Universidad Johns Hopkins, el PPSD dio prioridad a la incorporación de grandes líderes en las escuelas, y 13 escuelas del PPSD tendrán un nuevo personal directivo para el año escolar 2020–2021, ya sea mediante el reclutamiento de nuevas contrataciones de alta calidad o la transferencia de líderes efectivos existentes a escuelas de bajo desempeño. Cuando es necesario, el distrito ha hecho movimientos de personal en el liderazgo escolar en respuesta a los datos de desempeño escolar y una evaluación integral del desempeño del liderazgo. Todos los nuevos directivos contaban con experiencia previa en liderazgo escolar y añaden diversidad de antecedentes y experiencia al cuerpo de directores del distrito.

Proporcionar a los directores aprendizaje profesional y herramientas para tener éxito

2) En respuesta a la información directa de que los directores necesitaban más apoyo y autonomía para tener éxito, el PPSD estableció una estructura de red diseñada para apoyar y desarrollar un liderazgo escolar excepcional. Las escuelas del PPSD están ahora organizadas en una de las dos redes organizadas por nivel de grado (escuelas primarias y secundarias). Cada red está dirigida por un superintendente de red e incluye personal que proporciona apoyo y servicios directos a los equipos de liderazgo escolar. Esta nueva estructura desplaza las funciones tradicionales de la Oficina Central más cerca de las escuelas y los

estudiantes, lo que permite a los equipos de la red establecer relaciones sólidas y de colaboración con los líderes escolares.

- 3) Como parte de esta nueva estructura, la red estableció comunidades de aprendizaje profesional entre los líderes de las escuelas y proporciona instrucción por parte de líderes anteriores altamente cualificados, orientada a ayudar a los directores a alcanzar objetivos específicos para sus escuelas y metas de desarrollo individual. Esta estructura de red permite a los directores y subdirectores participar regularmente en comunidades de aprendizaje profesional, en las que pueden colaborar con sus homólogos, obtener ideas y participar en problemas prácticos con los líderes del distrito.
- 4) Todos los directores y subdirectores reciben apoyo de instructores de la red en el lugar de trabajo. Además, cada mes, los directores participan en sesiones de aprendizaje profesional de cuatro horas de duración diseñadas específicamente en torno a cuatro factores clave del cambio escolar: liderazgo, cultura, reforma de la enseñanza y desarrollo del talento. Los líderes escolares experimentados del equipo de liderazgo de la red imparten estas sesiones y la formación continua. Esta formación incluye visitas periódicas a las escuelas. Los datos de las encuestas se recaban y analizan con regularidad para evaluar la información recibida de los directores y garantizar que los apoyos respondan a sus necesidades.
- 5) La dirección de la red está recibiendo un amplio asesoramiento y apoyo de un instructor nacional experto en liderazgo de directores, financiado por la Schusterman Foundation. Este instructor está proporcionando apoyo y desarrollo continuos en consonancia con los Estándares Nacionales de Supervisión de Directores. El instructor también apoya a los líderes de la red para que obtengan lo

que necesiten, en el momento en que lo necesiten, para que puedan dirigir sus escuelas como líderes de instrucción enfocados en la instrucción basada en estándares para todos los estudiantes.

- 6) Todos los administradores de las instalaciones participaron en una serie de desarrollo profesional de una semana de duración en agosto con un enfoque en la enseñanza, el aprendizaje y la cultura. Esta Academia de Liderazgo Escolar (SLA, por sus siglas en inglés) fue una oportunidad de desarrollo profesional durante el verano para que los líderes del centro se reunieran con los directivos de la red y establecieran las metas y los objetivos del PPSD en consonancia con el TAP. Se dedicó tiempo al desarrollo de liderazgo específico para preparar a los líderes con el establecimiento de objetivos y la creación de su enfoque de planificación previa para su profesorado y personal. La principal diferencia con respecto a años anteriores fue que la SLA de 2020 se basó en principios de la red: liderazgo escolar, instrucción, cultura y gestión del talento. A los líderes se les proporcionaron los elementos clave del plan de reapertura de escuelas del PPSD, se identificaron las medidas hasta la fecha, y se comprometieron con las expectativas orientadas al liderazgo escolar y a los factores principales para la mejora de las escuelas.
- 7) Actualmente, los directores se encargan de dirigir las jornadas de aprendizaje profesional en sus escuelas, ofreciendo formación profesional basada en las necesidades específicas de su profesorado, personal y estudiantes. La principal diferencia en las jornadas de aprendizaje profesional dirigidas por los directores fueron los días adicionales creados por la nueva dirección del PPSD. El cambio de cinco días permitió a los directores cubrir temas críticos, como los protocolos de seguridad del COVID-19, la alineación de las prioridades educativas y culturales de la escuela con el TAP, la implementación del nuevo plan de estudios y el uso eficaz de las plataformas de aprendizaje a distancia.
- 8) El PPSD ha utilizado software de inteligencia empresarial durante los últimos años para proporcionar datos oportunos a los líderes de la escuela y del distrito. En el año escolar 2020, el distrito mejoró los tableros de datos que estaban disponibles para informar la toma de decisiones de los líderes. Esto fue en respuesta a una mayor necesidad de datos a nivel de estándares y permitió el desglose de la información por subgrupos para identificar posibles desproporciones y deficiencias en el desempeño. El PPSD también desarrolló paneles para apoyar las revisiones mensuales de datos de asistencia, disciplina e incidentes críticos.
- 9) El informe de la Universidad Johns Hopkins mencionó que el proceso de contratación es un punto de frustración constante para los directores de las escuelas. El informe citaba que “las múltiples rondas que componen el sistema de contratación socavan la colocación de un profesorado sólido” y que “los directores no suelen poder contratar a personas externas al distrito hasta que no se haya colocado a todos los candidatos de dentro del distrito”. Al adelantar el calendario de contratación, los directores pudieron contratar a candidatos externos a partir de marzo, en lugar de mayo, lo que les permitió seleccionar al mejor candidato para el puesto y consolidar su plantilla para el siguiente curso escolar.
- 10) El RIDE también desarrolló un sistema de visualización de la evaluación estatal para todas las escuelas en el otoño de 2019. Esta herramienta permite a los equipos de líderes escolares revisar los datos del Sistema de Evaluación Integral de Rhode Island (RICAS, por sus siglas en inglés) hasta el nivel estándar para ver dónde los

estudiantes pueden tener fortalezas y debilidades en áreas de habilidades específicas, lo que les permite usar estos datos para informar las estrategias de instrucción de la escuela.

- 11) El PPSD ha desarrollado una serie y una metodología de desarrollo profesional de liderazgo, que responde a las necesidades culturales, para apoyar el desarrollo continuo del liderazgo. En el futuro, el PPSD trabajará con los equipos de liderazgo de la red y el director de desarrollo de liderazgo para codificar y ampliar las prácticas de respuesta cultural con el fin de crear las condiciones para que la metodología de la Enseñanza de Respuesta Cultural (CRT) se implemente con éxito.

Reforzar el compromiso entre la dirección de la escuela y del distrito

- 12) La comisionada, Infante-Green, llevó a cabo reuniones continuas con equipos completos de líderes escolares del PPSD, organizados por grado. Estas reuniones le dieron la oportunidad de escuchar de manera directa y sincera a los líderes escolares sobre los desafíos que enfrentaban en sus instalaciones, y las herramientas y apoyos que necesitaban para mejorar con éxito los resultados de los estudiantes. Esta información sirvió de base

al enfoque del RIDE para reformar el PPSD de manera que apoyara más a los líderes escolares, especialmente cuando el RIDE asumió por primera vez el control del PPSD.

- 13) El superintendente, Peters, estableció como una de las primeras prioridades de su gestión el compromiso con los directores y la recepción de sus comentarios. Durante el verano, dirigió una Serie de Liderazgo de Directores, en la que acompañó a los directores a través de su teoría de acción para la mejora de la escuela, dirigió sesiones sobre el liderazgo y el instructor, y recibió comentarios sobre las operaciones del distrito y las áreas de mejora. El superintendente cuenta con el asesoramiento y el liderazgo de los dos superintendentes de la red para poder seguir reforzando el compromiso entre la Oficina Central y los directores y proporcionarles el apoyo que necesiten.
- 14) Los líderes escolares de todos los niveles de enseñanza han participado en el proceso de negociación del nuevo convenio colectivo de maestros. El RIDE y el PPSD involucraron a los líderes escolares tanto en el proceso inicial de establecimiento de prioridades como en el de desarrollo de la propuesta, y se dirigen a ellos de forma continua como expertos en la materia a lo largo de las negociaciones.

Detalles específicos del objetivo: Reforzar el liderazgo escolar

El liderazgo es importante. Un director con talento y con poder, eleva la moral del personal y de los estudiantes de una escuela, a la vez que saca lo mejor de los maestros de la escuela y dirige todos los esfuerzos a lograr el éxito de los estudiantes. A lo largo de los años, los directores del PPSD no han tenido las herramientas necesarias para liderar con efectividad, y muchos sentían que estaban abocados al fracaso.

Al hablar con los evaluadores de la Universidad Johns Hopkins, por ejemplo, los directores “se refirieron al convenio colectivo como un obstáculo a su capacidad para ejercer el liderazgo y la supervisión en sus escuelas”. El informe de la Universidad Johns Hopkins enfatizó claramente la necesidad de autonomía de los directores y sugirió la necesidad de programas de desarrollo profesional específicos para asegurar un

liderazgo eficaz y un mayor desempeño académico de los estudiantes del PPSD.

Estos hallazgos influyeron en la comisionada, Infante-Green, y en su equipo del RIDE para priorizar el desarrollo de programas que mejoren la competencia de liderazgo de los directores y formen una línea de futuros líderes, todo en apoyo del desarrollo de talentos de clase mundial. Este esfuerzo recibió un

Estos hallazgos influyeron en la comisionada, Infante-Green, y en su equipo del RIDE para priorizar el desarrollo de programas que mejoren la competencia de liderazgo de los directores y formen una línea de futuros líderes, todo en apoyo del desarrollo de talentos de clase mundial.

gran impulso a principios de 2020 cuando Harrison Peters, un líder experimentado en los esfuerzos de cambio de los sistemas escolares urbanos, fue contratado como superintendente de Providence.

Peters comenzó rápidamente a trabajar en la creación de una red de liderazgo que adoptara una visión de excelencia y creara una línea de líderes competentes para los años venideros. Para apoyar este objetivo, el PPSD solicitó y obtuvo la prestigiosa y competitiva subvención de TSL del Departamento de Educación de los Estados Unidos. La subvención de \$10 millones, de tres años de duración, apoya las estrategias para cumplir la promesa de “un personal educativo más diverso y efectivo, que conduzca a mejorar las experiencias educativas de los estudiantes y, por lo tanto, a mejorar el desempeño de los mismos”.

Estos esfuerzos incluyen una sólida red de subdirectores, una red de residencia de directores y un desarrollo profesional continuo para los líderes escolares. La subvención también permite al distrito examinar los sistemas de remuneración

y los incentivos en relación con los ascensos profesionales. Las actividades del primer año incluyen la elaboración de un diseño de red de TSL que proporcione apoyo directo al líder y al maestro en cada escuela individual a diario.

El éxito de estas iniciativas dependerá del porcentaje de líderes que participen en la formación; de la mayor correspondencia entre las calificaciones de la evaluación de los maestros y el desempeño de los estudiantes; del



aumento del porcentaje de líderes escolares de color; y de la mayor retención de directores altamente efectivos.

Un nuevo puesto dedicado; el Director de Desarrollo de Liderazgo, dirigirá esta iniciativa, apoyado por un Comité Directivo de TSL que incluye al Director de Operaciones, al Superintendente de la Red de Escuelas Primarias, al Superintendente de la Red de Escuelas Secundarias y al Director de Equidad, Cultura y Apoyo Estudiantil, entre otros profesionales que proporcionan apoyo en el trabajo y desarrollo profesional. El desarrollo del liderazgo requiere un compromiso a largo plazo para construir una cultura y una estructura que apoye la excelencia, y este año ha enviado los esfuerzos del PPSD en la dirección correcta.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

A medida que avanzan las negociaciones del convenio colectivo, los dirigentes del RIDE y del PPSD seguirán abogando por una mayor autonomía de los directores, incluyendo la capacidad de contratar a los maestros más cualificados y eficientes para sus escuelas. El distrito destinará fondos de una subvención federal a crear una estructura para identificar a los líderes escolares mejor posicionados para asumir un mayor poder de decisión, establecer un sistema de gestión a nivel institucional y poner en marcha sistemas de apoyo específicos para los directores. La estructura de la red seguirá proporcionando el aprendizaje profesional y los apoyos que los directores necesitan para garantizar el éxito de sus escuelas.

Entre las principales iniciativas en curso, se encuentran:

1) Se está negociando un nuevo contrato del PTU que proporcionará a los directores de las escuelas más autoridad y autonomía en áreas clave, como la dotación de personal y el presupuesto. Con las disposiciones actuales, que se han ido desarrollando a lo largo de las décadas, los directores no pueden apartar rápidamente a los maestros ineficientes del salón de clase, ni contratar a los candidatos más cualificados para los puestos vacantes, ni intervenir para mejorar el desempeño de los educadores con dificultades. Ni siquiera han podido garantizar la asistencia de los maestros a las reuniones de padres y maestros. Con la firma de un nuevo contrato, el PPSD dará la capacidad de decisión a quienes están más cerca de los estudiantes y permitirá a los responsables de los centros escolares tomar decisiones en beneficio de sus comunidades escolares.

2) El PPSD solicitó y recibió una subvención federal de \$10 millones, de tres años, para Maestros y Líderes Escolares (TSL, en inglés) para apoyar el desarrollo del liderazgo. Los esfuerzos financiados incluirán la creación de una sólida línea de subdirectores, una permanencia de directores, el desarrollo profesional continuo de los líderes escolares y los sistemas de revisión de la compensación y los incentivos que se relacionan con los ascensos profesionales.



OPINIONES DE LA COMUNIDAD

“El nuevo apoyo de la red está realmente motivando a los directores para que refuercen sus prácticas de liderazgo instructivo, de modo que podamos desarrollar realmente a nuestro personal docente. Esto nos ayuda a garantizar que cada maestro tenga altas expectativas para cada estudiante”.

– Kristin Bagley, Directora
(Escuelas Primarias Pleasant View)

3) Los administradores se comprometerán con el equipo de liderazgo de la red en un proceso de “jornada de aprendizaje “ destinado a calibrar la adecuación de las prácticas educativas a sus prioridades educativas. Las jornadas de aprendizaje incorporarán observaciones para identificar las tendencias en las prácticas de instrucción dentro de las escuelas para proporcionar una evaluación eficaz que conduzca a cambios en la instrucción que mejoren los resultados de los estudiantes. ★

Las instalaciones escolares serán modernizadas y actualizadas

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LAS INSTALACIONES ESCOLARES DESCUIDADAS ERAN UN SÍMBOLO DE FRACASO

“Falta de atención esporádica”. Símbolo de las bajas expectativas que impregnaban el sistema escolar, la falta de atención esporádica describía el nivel de limpieza (o la falta de ella) que se esperaba que tuvieran las instalaciones de Providence. Según las pautas profesionales de limpieza de las instalaciones escolares, la “falta de atención esporádica” está apenas un paso por encima de la “suciedad moderada”.

Décadas de abandono llevaron a las instalaciones escolares de Providence a un estado de deterioro estructural. El equipo de evaluación de la Universidad John Hopkins constató que las instalaciones estaban descascarilladas y que el agua potable estaba decolorada. A través de entrevistas con maestros del PPSD, el equipo de evaluación de la Universidad John Hopkins escuchó relatos espeluznantes sobre la suciedad y los riesgos en las instituciones escolares.



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“Nuestro equipo constató que la pintura de los techos de la tercera planta se estaba cayendo en láminas. No vimos que se cayera realmente mientras estábamos allí, pero los maestros informaron sobre el hecho de que se cae en láminas de vez en cuando”.

Los maestros compartieron historias de roedores que se retorcían en los salones de clase, techos con goteras que interrumpían la instrucción en el salón de clase y la peligrosa presencia de asbesto en las instituciones del PPSD.

Basado en un análisis de evaluación de las instalaciones de 2016, 27 de las 38 instalaciones escolares del PPSD fueron calificadas de estar en una condición “deficiente” o peor. Aunque inicialmente se estableció un plan de capital para abordar estas deficiencias estructurales, el plan preveía reparaciones que a veces tardaban varios años en completarse en una escuela. Además, en las entrevistas realizadas en todo el distrito se observó claramente que la realización de las reparaciones es un “asunto fortuito” que a menudo puede llevar meses.

Como resultado, estas instalaciones en mal estado perturbaron el aprendizaje de los estudiantes y contribuyeron a bajar la moral de todos: estudiantes, educadores y miembros de la comunidad por igual.

Primer año: Reforzar las bases

Cada niño, educador y miembro de la comunidad tiene derecho a una escuela que refleje el orgullo y las altas expectativas que deben existir dentro del salón de clase. Cuando el estado comenzó su intervención en Providence, tanto la comisionada, Infante-Green, como el alcalde Elorza sabían que un plan sólido para mejorar las instalaciones escolares del PPSD era una prioridad principal e inmediata. Basándose en el compromiso del alcalde Elorza en 2017 para mejorar las instalaciones escolares, el RIDE y los administradores del PPSD se pusieron a trabajar, en colaboración con la ciudad, para determinar la mejor manera de abordar esta prioridad tan costosa, pero necesaria, incluyendo la forma de reajustar el plan de capital de las instalaciones en su lugar para que coincida con la nueva visión académica para el distrito.

En agosto de 2020, se reveló un Plan de Mejoras Capitales renovado y reformado. El nuevo plan prevé \$300 millones para renovar las instalaciones del PPSD y convertirlas en instalaciones de aprendizaje seguras y modernas, equipadas con lo último en tecnologías del siglo XXI. El nuevo plan sitúa las mejoras de las instalaciones orientadas a los estudiantes en primer plano, tomando decisiones sobre las instalaciones que conduzcan a mejorar los resultados de los estudiantes. El plan también incluye el uso de las mejores prácticas de los espacios provisionales para reducir el tiempo de construcción en las escuelas de cinco años a solo uno.

También hubo buenas noticias cuando el anterior alcalde de Providence, Joseph Paolino Jr., donó al distrito el antiguo edificio del Hospital St. Después de nuevas renovaciones, esta instalación será utilizada para una nueva y moderna escuela de Pre-K al grado 8. La escuela de Pre-K al grado 8 será la primera de su tipo en Providence, y estuvo fuertemente influenciada por el gran interés de la comunidad y la

investigación nacional sobre el fortalecimiento de un modelo de Pre-K al grado 8.

Los ciudadanos de Providence señalaron una confianza abrumadora en el plan de capital revisado de Providence. En noviembre de 2020, el 89% de los votantes de Providence aprobaron por abrumadora mayoría un segundo bono de instalaciones escolares para financiar el plan de capital revisado.

Rediseñar las instalaciones escolares del PPSD mediante un nuevo plan de capital

1) La comisionada, Infante-Green, se unió al alcalde Elorza para anunciar en agosto un Plan de Mejora de Capital Escolar modificado, de cinco años y en varias fases, con un presupuesto de \$300 millones. El nuevo plan destaca y destina los fondos a las innovaciones orientadas a los estudiantes y a las nuevas construcciones, asignando casi dos tercios del total de los fondos a estos fines, en comparación con el 25% del plan anterior. Las innovaciones centradas en los estudiantes incluyen una variedad de áreas de mejora que conducen a espacios de aprendizaje rediseñados y generan salones de clase y escuelas mejor adaptadas al aprendizaje del siglo XXI. En conjunto, el plan revisado abordará las reparaciones de infraestructuras que tanto se necesitan y mejorará los entornos de aprendizaje de los estudiantes atendiendo a las siguientes cuatro prioridades clave:

- Adaptar el plan de capital de las escuelas a la nueva estrategia educativa del distrito en la metodología del TAP, incluyendo el uso de instalaciones autónomas de Pre-K al grado 8.
- Proporcionar más instalaciones nuevas y renovaciones en un plazo más corto.

- Llevar a cabo las renovaciones y mejoras de las instalaciones pensando en el aprendizaje de los estudiantes.
 - Mantener y reforzar los planes para abordar las necesidades más urgentes en materia de seguridad e instalaciones.
- 2) Para garantizar que el nuevo plan de capital ofrezca más instalaciones nuevas y renovaciones en un plazo más corto, ahora incluye el uso por primera vez de las mejores prácticas de los “espacios provisionales”. Cerrada en 2012, la antigua escuela de la calle Windmill será rehabilitada y puesta de nuevo en marcha como un espacio provisional del PPSD. El espacio provisional permitirá que diferentes escuelas se trasladen temporalmente a Windmill durante un año, mientras se completan las renovaciones en su escuela de origen. Tener un edificio escolar íntegro desocupado y utilizar el espacio provisional de forma flexible permitirá que los proyectos del plan de capital se completen mucho más rápido, mientras que al mismo tiempo se garantiza que los estudiantes puedan continuar su educación sin la interrupción causada por una construcción prolongada. Por ejemplo, cuando la escuela primaria Carl Lauro se someta a una amplia renovación, los estudiantes de Lauro asistirán temporalmente a la escuela en las instalaciones de los locales provisionales de Windmill y volverán a Lauro una vez que el edificio esté listo para ser reocupado. La reparación original habría exigido que la escuela de Lauro estuviera en obras durante 27 meses, es decir, algo más de dos cursos escolares completos, con los estudiantes aprendiendo en el edificio durante la fase de construcción. Al utilizar el espacio provisional de Windmill, el tiempo de construcción se reducirá a 15 meses, es decir, un año escolar más los veranos, y los estudiantes aprenderán de forma segura en Windmill sin tener que preocuparse por las obras. Además, las instalaciones del espacio provisional de la calle Windmill estarán equipadas para atender a estudiantes de primaria y secundaria. Después de servir como espacio provisional, Windmill se convertirá en una instalación escolar específica.
 - 3) El anterior alcalde de Providence, Paolino, donó generosamente el antiguo edificio del Hospital St. Joseph para que el PPSD lo utilizara como una nueva y moderna escuela de Pre-K al grado 8, después de extensas renovaciones. Esta instalación, situada en el corazón de la comunidad de South Providence, servirá a cientos de niños del barrio. La estructura de los grados Pre-K al grado 8 de la escuela proporcionará una experiencia de aprendizaje única, ya que los estudiantes evitarán la transición de la escuela primaria a la intermedia, donde muchos niños tienen dificultades. La instalación se utilizará primero como espacio educativo de transición, y se espera que sea una escuela independiente para el otoño de 2024.
 - 4) El PPSD ya ha iniciado más de \$5.15 millones en proyectos críticos de mejoramiento de capital, incluyendo un reemplazo de techo en la Escuela Secundaria Hope, reemplazos de calentadores de unidad en la Escuela Primaria Kizirian, mejoras en la seguridad escolar en todo el distrito, y la instalación de nuevas unidades para la climatización en el techo de la Escuela Primaria Carl Lauro.
 - 5) En octubre de 2020, el PPSD reformó el Comité de Instalaciones Escolares del PPSD, incorporando nuevos líderes del distrito y de la escuela, así como dos representantes de los padres, para supervisar la implementación del nuevo plan de capital. Requerido por las regulaciones de construcción escolar del RIDE, y presidido por el superintendente, el Comité de Instalaciones Escolares del PPSD está encargado de revisar los proyectos en el plan de capital, proporcionando información vital, y haciendo recomendaciones que sean consistentes tanto con los proyectos como con las metas educativas del distrito y el TAP.

6) Para avanzar en esta importante labor, el PPSD contrató a un Director de Instalaciones y Planificación de Capital para supervisar el contrato de mantenimiento de las instalaciones y el proceso de planificación de capital. Antes de la intervención del estado, el distrito escolar no estaba significativamente involucrado en las decisiones en materia de las instalaciones escolares y su supervisión. Esta capacidad añadida le permite al PPSD tener una persona dedicada exclusivamente a las instalaciones escolares y asegurar la adecuada concordancia con los objetivos y estrategias educativas del distrito. El director superior coordina el Comité de Instalaciones Escolares del PPSD y también sirve de enlace entre el distrito y la Autoridad de Instalaciones Escolares del RIDE y el Departamento de Bienes Públicos de Providence.

Preparar las instalaciones del PPSD para una reapertura segura durante la pandemia del COVID-19

- 7) Como parte de la respuesta integral a la pandemia del COVID-19, el PPSD se comprometió a un proceso exhaustivo para preparar instalaciones seguras para que los estudiantes aprendan y el personal trabaje. Como parte de este esfuerzo, el PPSD trabajó con un ingeniero de sistemas de ventilación para asegurar intercambios de aire apropiados en las instalaciones con y sin sistemas para calefacción, ventilación y aire acondicionado. Esto dio lugar a un enfoque de ventilación en cada escuela y salón de clase y a una inversión en más de 750 ventiladores de ventana y más de 500 filtros HEPA. Además, con el apoyo de RIDE, el distrito ha añadido recientemente más de 1.800 filtros HEPA para favorecer la ventilación de las instalaciones en los meses de frío, cuando no es posible mantener las ventanas abiertas.
- 8) En colaboración con un proveedor de servicios de limpieza, el PPSD aumentó las horas de trabajo

del personal de limpieza dedicadas a mejorar la limpieza y el nivel de limpieza de todos los edificios escolares. El distrito también estableció un proceso claro para la limpieza profunda de todos los espacios. En respuesta a la pandemia del COVID-19, el proveedor de custodia del distrito contrató personal temporal adicional para aumentar el equipo de tiempo completo para garantizar un entorno seguro para los estudiantes y el personal. Este aumento de la capacidad del personal ha dado lugar a un incremento de aproximadamente el 40% de las horas de limpieza trabajadas desde septiembre de 2020 (aproximadamente 12,000 horas de limpieza adicionales). Trabajando exclusivamente durante el horario escolar, estos conserjes adicionales realizan la desinfección continua de los baños y las superficies de alto contacto.

- 9) Para apoyar un reingreso seguro, el PPSD adquirió cantidades sustanciales de equipo de protección personal (EPP) para los miembros del personal y los estudiantes, incluyendo: más de 100,000 mascarillas reutilizables y más de 100,000 mascarillas desechables; más de 19,000 botellas de desinfectante para manos; y más de 2,000 galones de aerosol desinfectante. Además, el PPSD instaló más de 750 ventiladores de ventana y más de 300 filtros HEPA para mejorar la ventilación de los salones de clase.
- 10) Como parte de la respuesta inicial al COVID-19 en la primavera de 2020, desde el 17 de marzo hasta el 30 de junio, el PPSD y su proveedor de servicios de alimentos distribuyeron más de 1.5 millones de comidas a los niños en edad escolar de la ciudad en 14 centros escolares durante el cierre del COVID-19. Esta iniciativa de distribución de alimentos incluyó el servicio de entrega a domicilio a aquellos estudiantes y familias más necesitados. Debido a que la inseguridad alimentaria es una de las principales preocupaciones de las familias y a que los estudiantes necesitan el

sustento proporcionado a través del programa de comidas escolares, resultaba de vital importancia proporcionar comidas a los niños incluso cuando las escuelas estaban cerradas físicamente. Al concluir el año escolar 2019–20, la distribución de comidas pasó al Departamento de Actividades Recreativas de Providence como parte de su programa regular de comidas de verano.

Mejorar la conservación y el mantenimiento de las instalaciones del PPSD

11) La Asociación de Administradores de Plantas Físicas (APPA, por sus siglas en inglés) proporciona un sistema de clasificación de cinco niveles para ayudar a las instalaciones educativas a evaluar la calidad de la limpieza en sus instalaciones, así como el personal adecuado necesario para mantenerlas. Históricamente, el PPSD había contratado a un proveedor de limpieza para que mantuviera las escuelas en un nivel 3 acordado por la APPA, o un nivel de “falta de atención esporádico”. Sin embargo, desde que el RIDE asumió el control del distrito, el proveedor de custodia ha estado desempeñando en un nivel 2 de APPA, o “pulcritud ordinaria”. Este nivel es revisado por un evaluador independiente contratado para revisar la limpieza y el estado de

las instalaciones escolares tres veces al año. Este mayor nivel de limpieza ha dado lugar a un mejor entorno escolar para los estudiantes y el personal, más propicio para la enseñanza y el aprendizaje.

12) Para mejorar el servicio al cliente de las escuelas, el PPSD ha trabajado en colaboración con su proveedor de mantenimiento de instalaciones para agilizar el sistema de notificación de órdenes de trabajo, de modo que cualquier miembro del personal pueda identificar los problemas de las instalaciones e introducirlos en el sistema de órdenes de trabajo y recibir correos electrónicos de seguimiento a medida que la orden de trabajo avanza hasta su resolución. El PPSD también ha desarrollado un programa de pintura rotativo para que todas las escuelas reciban dos semanas completas de servicio de pintura cada año escolar. Además, la implementación del Fondo Renovable de Capital (véase el siguiente punto) le permitirá al PPSD abordar más proyectos de mejora visual de alto impacto (HIVE, en inglés) que mejoran la experiencia de los estudiantes en las escuelas. El PPSD también ha iniciado proyectos de pintura y reparación de yeso para reparar los daños interiores causados por las filtraciones de agua de los techos.

Detalles específicos del objetivo: Restaurar, reconstruir, rediseñar

Una de las conclusiones más inquietantes del Informe de la Universidad Johns Hopkins fue el estado físico inaceptable de muchos de los edificios escolares del PPSD. Los evaluadores afirmaron que “en todas las escuelas (primarias), excepto en una, los edificios estaban en muy mal estado, y en una de ellas, en estado absolutamente deplorable. En algunos casos, las instalaciones interrumpían claramente el aprendizaje”.

Durante los foros públicos del verano de 2020, las familias relataron las preocupantes historias que sus hijos les habían contado sobre el deterioro de los entornos escolares. En respuesta, la comisionada, Infante–Green, reconoció la importancia de construir entornos de aprendizaje modernos en un esfuerzo de cambio exitoso y se comprometió a publicar un plan para mejorar las instalaciones escolares del PPSD, un

plan que priorizaba la seguridad y las oportunidades para el aprendizaje del siglo XXI.

Al revisar el estado de las instalaciones escolares actuales, 27 de los 38 edificios escolares en uso, es decir, el 71%, fueron calificados como en mal estado.

Solo tres instalaciones se encontraban en buen estado. Además, la capacidad de los edificios superaba el 100% en un momento en el que las inscripciones seguían creciendo. Cualquier plan de capital tendría que hacer algo más para incorporar nuevos espacios mientras se realizan renovaciones críticas; también tendría que innovar para abordar los requisitos para el aprendizaje del siglo XXI.

El nuevo plan enmendado, respaldado por el alcalde Elorza y el RIDE, incluye \$160 millones en proyectos de la primera fase, destinados a mejorar 26 instalaciones actualmente en uso. Entre los proyectos más destacados se encuentra una nueva instalación en el emplazamiento del actual anexo de



Este verano, la comisionada, Infante-Green, se unió al alcalde Elorza para anunciar un plan de mejora de capital escolar modificado y de \$300 millones en varias fases que aumentaría el compromiso del alcalde Elorza de 2017 de invertir fuertemente en la infraestructura escolar.

Este verano, la comisionada, Infante-Green, se unió al alcalde Elorza para anunciar un plan de mejora de capital escolar modificado y de \$300 millones en varias fases que aumentaría el compromiso del alcalde Elorza de 2017 de invertir fuertemente en la infraestructura escolar. Esto incluía \$160 millones en fondos previamente aprobados y un bono adicional de \$140 millones, que los votantes de Providence aprobaron en noviembre de 2020.

la escuela primaria Spaziano, en la zona de Laurel Hill de Providence, y una importante renovación del buque insignia del distrito en cuanto a rendimiento académico, la Classical High School. La primera fase también detalló la mejora y reapertura de la escuela Windmill para que sirviera de espacio provisional necesario, de modo que la construcción pudiera realizarse en otros edificios durante el año escolar.

Con la financiación aprobada en las elecciones de noviembre, la segunda fase del plan incluye una importante inversión en la escuela primaria Carl Lauro que no solo modernizará las instalaciones, sino que añadirá un espacio verde muy necesario a su campus. La segunda fase también contempla la renovación del edificio recientemente donado, el antiguo Hospital St. Joseph, una generosa donación

del antiguo alcalde de Providence, Paolino. El edificio donado servirá de espacio provisional antes de ser renovado para convertirlo en un centro escolar de última generación muy necesario para los niños de Pre-K al grado 8.



Gran parte de este trabajo se necesita urgentemente, y seis proyectos críticos de mejora estructural están programados para llevarse a cabo durante el año escolar 2020-2021: La Escuela Primaria Fortes, la Escuela Primaria Lima, la Escuela Primaria Webster Ave, la Escuela Primaria Kizirian, la Escuela Primaria Feinstein en Broad Street y la Escuela Intermedia Roger Williams.

Gran parte de este trabajo se necesita urgentemente, y seis proyectos críticos de mejora estructural están programados para llevarse a cabo durante el año escolar 2020-2021: La Escuela Primaria Fortes, la Escuela Primaria Lima, la Escuela Primaria Webster Ave, la Escuela Primaria Kizirian, la Escuela Primaria Feinstein en Broad Street y la Escuela Intermedia Roger Williams.

Un Comité de Instalaciones Escolares reestructurado que incluye una mayor participación de los padres se reunió este otoño, y supervisará los detalles de todos los proyectos de capital compartidos por el PPSD y la ciudad para los próximos cinco años.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

El Plan de Mejora de Capital modificado incluye varios proyectos de infraestructura interesantes que se llevarán a cabo en los próximos años, incluyendo la reconstrucción pendiente en muchas de las instalaciones escolares más antiguas del PPSD ubicadas en los barrios más históricos de la ciudad. Mientras tanto, el distrito continuará mejorando y ampliando las iniciativas destinadas a hacer que las escuelas sean cada vez más seguras a partir del COVID-19.

Entre las principales iniciativas previstas, se encuentran:

- 1) Durante los próximos cinco años, se completarán aproximadamente \$300 millones en mejoras de capital y proyectos de construcción, modernizando y renovando significativamente las escuelas de Providence. En noviembre de 2020, los votantes de Providence aprobaron un referéndum de bonos por un total de \$140 millones, que se combinará con el bono ya existente de \$160 millones aprobado en 2018, para apoyar el plan de capital de cinco años del PPSD. Los principales proyectos

destinados a estos fondos combinados incluyen: la renovación de las antiguas instalaciones del Hospital St. Joseph y la conversión en una escuela de Pre-K al grado 8; la construcción de una nueva escuela para reemplazar la escuela Spaziano y el anexo; y la renovación de la antigua escuela Windmill Street.

- 2) Las instalaciones del anexo de la escuela Spaziano, evaluadas en el [Informe Jacobs](#) como una de las peores instalaciones escolares del estado, serán demolidas y reconstruidas para duplicar su tamaño, pasando de los 17,000 a los 30,000 pies cuadrados. El nuevo anexo de la escuela Spaziano y la instalación recién renovada de la escuela Spaziano se fusionarán para crear un moderno campus educativo de Pre-K al grado 8 que responderá a las necesidades de los estudiantes y las familias del barrio de Silver Lake.
- 3) A corto plazo, Providence está invirtiendo \$12 millones en reparaciones exteriores de las instalaciones de la escuela intermedia Roger Williams y de las escuelas primarias Broad Street, Fortes, Lima, Kizirian y Webster Avenue. Los proyectos iniciales en estas escuelas incluyen reparaciones del revestimiento del edificio para atender necesidades urgentes, como la sustitución del tejado y trabajos de albañilería para eliminar las filtraciones de agua. Los proyectos posteriores en estas escuelas incluirán reparaciones estructurales adicionales, mejoras visuales de gran impacto e innovaciones adicionales orientadas a los estudiantes.
- 4) Como parte de la siguiente etapa de los esfuerzos del PPSD para responder al COVID-19, el distrito está adquiriendo e instalará más de 1,800 purificadores de aire con filtro HEPA en los edificios escolares de todo el distrito. El despliegue de estos purificadores en todos los salones de clase del PPSD permitirá al distrito continuar asegurando la ventilación y la circulación de aire

apropiadas para proporcionar con seguridad el aprendizaje en persona durante los meses de invierno, cuando mantener las ventanas del salón de clase abiertas supone un problema.



OPINIONES DE LA COMUNIDAD

“Como madre me siento muy agradecida de ver que la escuela de mi hijo, la escuela primaria Harry Kizirian, está haciendo este tipo de cambios para hacer de la escuela un mejor lugar para los estudiantes, las familias y el personal. La escuela realmente necesitaba un cambio para nuestros estudiantes... un techo nuevo, un patio de recreo nuevo. ¡Impresionante!”

– Carol Duluc
(Madre de familia de Providence)

- 5) Por primera vez, Providence está desarrollando un Fondo Renovable de Capital de \$1 millón a fin de que se puedan completar más proyectos de capital de menor escala en nuestras instalaciones para el beneficio de nuestros estudiantes, personal y familias. Estos proyectos serán revisados y aprobados por la Autoridad de Instalaciones Escolares del RIDE y estarán sujetos a reembolso estatal. El reembolso estatal se depositaría directamente en el fondo renovable, lo que permitiría al distrito completar continuamente proyectos adicionales utilizando estos fondos renovados. Estos tipos de proyectos seleccionados se priorizarían para reflejar inversiones que ahorren dinero en el futuro y que mejoren la experiencia de los estudiantes en la escuela. ★

Objetivo #6

Todas las escuelas serán seguras, modernas y tendrán una cultura escolar respetuosa y positiva

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LA CULTURA ESCOLAR EN PROVIDENCE ESTABA ROTA

El acoso y los casos de violencia física eran habituales en las escuelas intermedias y secundarias del PPSD. En una escuela primaria, los estudiantes se quejaron ante los evaluadores de la Universidad Johns Hopkins sobre el acoso diario y los frecuentes robos de mochilas, mientras que se señaló que la directora de una escuela primaria decía que su tarea diaria más importante era “garantizar que los estudiantes se sintieran seguros”.



El equipo de revisión de la Universidad Johns Hopkins quedó sorprendido por la baja moral en toda la comunidad del PPSD y alarmado por las frecuentes referencias a las preocupaciones de seguridad por parte del personal y los estudiantes del PPSD. Específicamente señalaron que “existe un acuerdo

generalizado de que la intimidación, la degradación e incluso la violencia física están ocurriendo dentro de las paredes de la escuela a niveles muy altos, particularmente en los niveles de la escuela intermedia y secundaria”. El personal del PPSD señaló como problemáticas las medidas disciplinarias incoherentes de los estudiantes y la presión para reducir las suspensiones.

Las incidencias alarmantemente altas de ausencia de maestros y estudiantes que plagaron el distrito durante años se atribuyeron en parte a la mala cultura escolar. Según los resultados de la encuesta de 2019, menos de la mitad de los estudiantes de Providence tenían una percepción favorable de sentirse seguros en su escuela. Los comentarios directos de los estudiantes a la comisionada, Infante-Green, cuando recién comenzó, revelaron una realidad desalentadora: todo lo que los estudiantes querían era la oportunidad y el apoyo para prosperar, pero en cambio se sentían atrapados en un sistema que ni los valoraba ni los respetaba.



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“La cultura escolar está rota, y la seguridad es una preocupación diaria para estudiantes y maestros. Nuestros equipos de revisión se encontraron con muchos estudiantes y maestros que no se sienten seguros en la escuela”.

Primer año: Reforzar las bases

Los líderes del RIDE y del PPSD reconocieron la necesidad de transformar la cultura tóxica de las escuelas del PPSD en una cultura que fomente un entorno de aprendizaje seguro y enriquecedor orientado al crecimiento y rendimiento de los estudiantes. A través del TAP, se comprometieron a garantizar que “cada estudiante de Providence se inscriba en una escuela donde se sienta comprometido, seguro y valorado. Se implementará un proceso basado en datos para evaluar regularmente la salud social y emocional y el crecimiento de los estudiantes”.

Reforzar el ambiente y la cultura de cada escuela

- 1) El PPSD expandió significativamente su enfoque en el SEL como una palanca crítica para mejorar el ambiente y la cultura de cada escuela. Anteriormente, el SEL se había confundido con la salud socio-emocional del *comportamiento*, y como consecuencia, el PPSD se enfocó principalmente en los esfuerzos y apoyos del SEL en los estudiantes con necesidades significativas relacionadas con el comportamiento. El nuevo equipo directivo reestructuró la forma de pensar del distrito, pasando de una visión de la capacidad de los estudiantes basada en el déficit a una visión orientada a la afirmación y a los activos que apoya a todos los estudiantes. Por ejemplo, esta perspectiva del SEL plantea las siguientes preguntas: ¿qué competencias del SEL aportan los estudiantes al salón de clase que los educadores pueden aprovechar? ¿Y qué áreas de crecimiento necesitan los estudiantes para poder desarrollar un mayor acceso a la instrucción?
- 2) Para informar sobre este cambio de estrategia, el PPSD convocó un comité directivo de verano de

SEL compuesto por maestros, directivos, médicos, estudiantes y miembros de la familia. Este comité directivo informó el desarrollo de una declaración de la visión del SEL que se basa en la equidad y la justicia social.

“Creemos que el aprendizaje académico y el crecimiento cognitivo están inextricablemente ligados al desarrollo socioemocional y a la búsqueda de la equidad, la liberación y la autorrealización de nuestros estudiantes. Nuestros niños, las familias y el personal trabajarán juntos para obtener una conciencia de sí mismos; equipándonos con las habilidades no solo para explorar las desigualdades que existen en el mundo que nos rodea, sino para practicar la navegación a través de ellas con una toma de decisiones responsable. Creemos que el SEL no es un “plan de estudios” separado de los contenidos básicos; se trata de habilidades explícitas cultivadas para proporcionar a los estudiantes acceso a experiencias de aprendizaje rigurosas y de alta calidad. A través de la autorreflexión continua y la celebración de nuestras experiencias colectivas, todos creceremos como pensadores críticos conscientes de nuestro valor y de lo que necesitamos para prosperar”.

Esta nueva visión de SEL se compartió como parte de las lecciones de transición diseñadas para que cada maestro las impartiera. Los maestros, los directivos de la escuela y los líderes de la red recibieron formación sobre la metodología del SEL y la enseñanza que responde a las necesidades culturales para ayudarles a desarrollar y fortalecer la metodología interdisciplinaria que establece una sólida cultura en el salón de clase y las condiciones para una enseñanza de alta calidad y acorde con el nivel escolar.

- 3) Para evaluar el SEL dentro del distrito, el PPSD formó un equipo interdivisional en el verano de 2020 para comenzar un proceso de recopilación y seguimiento de datos de salud y crecimiento socio-emocional de los estudiantes. El PPSD ya había estado recopilando algunos datos socio-emocionales a través del Sistema de Evaluación de Intervención del Comportamiento (BIMAS, por sus siglas en inglés). Esta medida utiliza las evaluaciones de los educadores sobre el funcionamiento social, emocional y de comportamiento, y puede utilizarse para identificar a los estudiantes que pueden necesitar apoyo adicional. El equipo debatió si existían lagunas en los datos y determinó que, aunque la medida actual proporcionaba datos importantes relacionados con la percepción de los maestros sobre el funcionamiento social, emocional y conductual de los estudiantes, también era importante implementar una medida adicional que captara la autopercepción de los estudiantes.
- 4) Posteriormente, el PPSD adoptó una nueva medida de las habilidades socio-emocionales de los estudiantes llamada Evaluación de la Competencia Socio-Emocional (SECA, por sus siglas en inglés). La primera administración de la medida con estudiantes en los grados 5-12 fue en el otoño de 2020. Los datos de la administración del otoño de 2020 indican que los estudiantes identifican la autogestión como la competencia del SEL que es más difícil, mientras que las habilidades interpersonales fueron más fáciles de dominar. El distrito ha elaborado informes de datos individuales a nivel de escuela y ha proporcionado una lista de recursos recomendados para ser utilizados en el salón de clase con los estudiantes. Los datos obtenidos se utilizarán para informar sobre las prácticas e intervenciones del SEL en el salón de clase, a nivel de grado y en toda la escuela. Un propósito clave de la administración de esta medida fue también para medir a través de los niveles de la escuela cómo los estudiantes están haciendo frente al estrés y la gestión de las emociones durante estos tiempos sin precedentes.
- 5) PPSD se basó en esta visión y evaluación con una serie de iniciativas para mejorar SEL dentro del distrito. Éstas han incluido cinco días de lecciones del SEL para maestros; la adopción de competencias del SEL; y la codificación y ampliación de las prácticas del SEL en el salón de clase. El PPSD también presentó un sitio de recursos del SEL para educadores y líderes escolares. Dado que el SEL estuvo relacionado durante mucho tiempo con la salud conductual socio-emocional, el PPSD planea trabajar con las escuelas y el Director de Servicios Estudiantiles para formar una comunidad de práctica del SEL para apoyar la implementación del SEL a nivel escolar, combinada con instructores y apoyos adicionales del SEL.
- 6) El PPSD había asignado previamente personal a nivel de escuela para la cultura escolar a través de puestos de coordinador de cultura a nivel de escuela intermedia. Para apoyar mejor la cultura escolar en todo el distrito, el PPSD readaptó estos puestos y activó al personal existente, incluyendo a los "líderes de cultura" en el nivel primario, para asegurar que cada escuela tuviera una figura clara dedicada al ambiente y la cultura escolar. El PPSD también incorporó refuerzos dentro de la estructura de la red más amplia dedicada a la implementación de las prioridades de cultura y equidad del PPSD. Estos apoyos añadidos a nivel de red incluyeron la creación de un puesto de especialista en cultura y equidad.
- 7) Los líderes de las escuelas secundarias del PPSD identificaron las prioridades de la cultura escolar basándose en la revisión y el análisis de los datos relacionados con la disciplina, la asistencia y la cultura escolar de cada escuela. Como parte de un análisis de la causa principal, los directores y su equipo escolar determinaron un área en la que

se enfocarían para el año escolar y desarrollaron “Observaciones” para apoyar la alineación y el enfoque de un salón de clase a otro en todo su campus. Cada escuela también puso en marcha planes de apoyo a los estudiantes con objetivos, recursos y metas para abordar la cultura escolar y los problemas de equidad.

- 8) La Red de Escuelas Secundarias del PPSD presentó una serie de experiencias de aprendizaje profesional, celebradas mensualmente con el personal de apoyo escolar, orientadas a la resolución colaborativa de problemas en torno a las necesidades de la cultura escolar. La formación se basa en las prácticas de justicia restaurativa y en el apoyo al comportamiento positivo.
- 9) El PPSD contrató a un nuevo Director de Servicios de Apoyo Estudiantil para supervisar la implementación del aprendizaje socio-emocional y un sistema de apoyo de varios niveles en el distrito. Esta posición representa una readaptación de una función anterior para añadir una capacidad muy necesaria para la construcción de la coherencia del distrito y la codificación en torno a los sistemas de apoyo de varios niveles (MTSS) y una estrategia del SEL del distrito y su enfoque para la medición del impacto.

Prestación de servicios integrales de apoyo a los estudiantes

- 10) El PPSD implementó la Colaboración de Salud Mental Basada en la Escuela para asegurar que 36 escuelas tengan un clínico (trabajador social o psicólogo escolar) para apoyar la salud socio-emocional basada en el sitio, con planes para expandir esta iniciativa a todas las escuelas del PPSD. La investigación nacional indica que la disponibilidad de servicios de salud mental basados en la escuela puede mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Los servicios de salud mental basados en la escuela también han sido probados para aumentar la participación de la familia en la educación de sus

niños y el tratamiento de salud mental. A través de la Colaboración de Salud Mental Basada en la Escuela, el PPSD ha tratado de promover un mejor acceso a los servicios, incluyendo los servicios de salud mental por parte de los proveedores de servicios a los estudiantes y/o los servicios clínicos de salud mental de la comunidad para los niños con graves problemas emocionales o de comportamiento y sus familias. Esta iniciativa también ha mejorado la eficiencia y la coordinación de los servicios entre los profesionales de la escuela y los proveedores de servicios de la comunidad para asegurar que más estudiantes y familias participen constantemente en el apoyo y el tratamiento a través de los vínculos con los programas de bienestar de la escuela.

- 11) La Colaboración de Salud Mental en la Escuela también ha contribuido a la identificación temprana de los problemas de salud mental mediante la detección, la evaluación y el seguimiento adecuados; se ha hecho énfasis en la asistencia a la escuela y en la reducción del abandono escolar (es decir, los estudiantes no faltan a la escuela debido a las citas, se ha mejorado el funcionamiento para abordar los síntomas de salud mental que contribuyen a las ausencias, etc.); y se han centrado los esfuerzos en reducir el estigma que a menudo se asocia con las enfermedades mentales, ofreciendo un desarrollo profesional culturalmente competente y consultas con el personal de la escuela.
- 12) El PPSD aseguró una subvención de capacitación de \$20,000 del RIDE para proporcionar desarrollo en la dirección a su Equipo de Instrucción Especializada. Anteriormente, el distrito había utilizado grupos de enfoque para determinar las deficiencias del servicio, en el que las familias pidieron específicamente un apoyo clínico más racionalizado en lo que respecta a las iniciativas de salud conductual. Estos fondos de subvención están desarrollando la capacidad necesaria

para cumplir con esta solicitud mediante la mejora de la capacidad de respuesta de la escuela, especialmente en lo que respecta a las intervenciones y apoyos de comportamiento positivo que responden a las necesidades culturales (PBIS) y los apoyos socio-emocionales individualizados. El PPSD también consiguió el apoyo de ocho consejeros adicionales para apoyar a los estudiantes y asegurar el apoyo clínico para los estudiantes sin cobertura en respuesta al aumento de las preocupaciones de salud socio-emocional debido al COVID-19.

- 13) El PPSD puso a prueba el Grupo de Colaboración entre Agencias en asociación con las agencias locales de apoyo a los niños, las familias y los jóvenes para discutir e implementar apoyos integrales para los estudiantes. Este grupo está formado por el Departamento de Niños, Jóvenes y Familias (DCYF), Servicios Familiares, Tides Family Services y la red de información para padres de Rhode Island para colaborar en torno a los servicios de apoyo a los estudiantes para más de 13,000 estudiantes divididos entre las diferentes agencias.
- 14) Como parte de la respuesta al COVID-19, el RIDE y el PPSD proporcionaron tecnología y acceso a Internet a estudiantes y familias. Estos esfuerzos incluyeron la recaudación de más de \$400,000 en abril de 2020, incluyendo donaciones de CVS Health, Cox, la Universidad de Brown y personas privadas para computadoras móviles y puntos de acceso a través de un desafío de recaudación de fondos publicado en asociación con la Rhode Island Foundation. Los proveedores de telefonía móvil e Internet también crearon puntos de acceso locales y proporcionaron acceso a Internet a bajo costo para las familias. Gracias a ello, miles de estudiantes del PPSD pudieron acceder a la enseñanza a distancia.
- 15) Cada escuela tiene un equipo que se enfoca en promover e integrar el bienestar escolar y la instrucción. El PPSD también tiene un comité de

bienestar de todo el distrito dedicado a analizar las iniciativas de políticas de bienestar y salud del distrito. En el verano de 2020, el comité de bienestar de todo el distrito desarrolló y revisó un informe enfocado en la salud y el bienestar general de los estudiantes del PPSD. Con los resultados clave, el PPSD se ha enfocado en promover el acceso de los estudiantes a una mejor nutrición, como los programas de la agricultura a la mesa y la eliminación de las máquinas expendedoras, así como la promoción de más actividad al aire libre en asociación con el programa "Take it Outside" de Providence.

Profundizar en la equidad como factor de mejora del ambiente y la cultura escolar

- 16) El PPSD introdujo iniciativas de desarrollo profesional orientadas a la equidad y al desarrollo de las personas, incluyendo sesiones de aprendizaje profesional que ahora son obligatorias para todos los maestros y el personal sobre los Fundamentos de la Diversidad, la Equidad y la Pertenencia. El PPSD también amplió las iniciativas de desarrollo profesional que abordan la enseñanza con respuesta a las necesidades culturales. Las recomendaciones de los recorridos de instrucción del TNTF sugirieron que el distrito estableciera apoyos para desarrollar la capacidad de los educadores de mantener altas expectativas para los estudiantes, y apoyarlos en el rigor de "llevar la carga cognitiva". Hasta ahora, más de 250 educadores han completado la sesión inicial de *Introducción a la Enseñanza que responde a las necesidades culturales*. Esta serie de aprendizaje profesional se extenderá a las escuelas intermedias en primavera. En las escuelas primarias, los líderes culturales están celebrando sesiones de instrucción y sesiones de comunidad de práctica facilitadas por los especialistas en cultura y equidad.
- 17) El PPSD puso en marcha un día de aprendizaje virtual sobre Diversidad, Equidad y Pertenencia, en el que participaron más de 800 educadores

del PPSD y que consistió en 16 ofertas de desarrollo profesional con cinco socios comunitarios. Este día de aprendizaje incluyó debates orientados a la interseccionalidad, la enseñanza que responde a las necesidades culturales, el apoyo a los estudiantes con capacidades diferentes, la colaboración comunitaria para la equidad y la implementación de grupos de afinidad étnica del distrito.

- 18) El PPSD se asoció con Diversity Talks para incorporar un programa de cohorte de 60 educadores, coordinado por estudiantes. El PPSD se asociará con Diversity Talks para crear otra cohorte para el año escolar 2021-2022. Los estudiantes coordinadores de tres escuelas secundarias están dirigiendo sesiones de desarrollo profesional para un grupo diverso de educadores en todo el distrito, incluyendo el personal directivo, los maestros, el personal de servicios relacionados y los líderes del distrito.
- 19) El PPSD llevó a cabo sesiones de equidad con más de 150 educadores para discutir la diversidad, la equidad y la pertenencia en un entorno de grupos pequeños. En estas sesiones participaron educadores, estudiantes, padres y miembros de la comunidad. Antes de cada sesión, los participantes se inscribieron y recibieron definiciones clave para poder participar en conversaciones enriquecedoras y abiertas durante las sesiones que tuvieron lugar.
- 20) El PPSD se asoció con líderes nacionales de la equidad y la diversidad para lanzar el conjunto de herramientas "Say Their Names" (Digan sus nombres) en respuesta a la inquietud nacional tras la muerte de George Floyd y en apoyo de los estudiantes, las familias y los educadores. El PPSD continuará trabajando con los socios locales para curar los recursos para los educadores y los líderes para participar en las conversaciones críticas del salón de clase sobre la raza, la justicia, y el compromiso cívico. Este conjunto de herramientas

ha sido accedido por 400 educadores en todo el distrito y utilizado durante todo el año para abordar los disturbios civiles, las desigualdades del COVID, y las elecciones de 2020.

Comprometerse y escuchar a los estudiantes para informar sobre las políticas del distrito

- 21) Uno de los principales temas que surgieron durante los foros comunitarios fue la necesidad de asegurar que se tome en cuenta la opinión de los estudiantes para informar las políticas del distrito. En un esfuerzo por escuchar directamente a los estudiantes, la comisionada, Infante-Green, comenzó a realizar mesas redondas de estudiantes en escuelas específicas. Estas mesas redondas le proporcionan a la comisionada la oportunidad de participar y escuchar directamente a los estudiantes, una escuela a la vez. Las mesas redondas suelen llevarse a cabo inmediatamente después de las horas de debate que la comisionada y el superintendente organizan con los maestros y administradores de esa misma escuela. Esto proporciona una oportunidad continua para que la comisionada y el superintendente se enfoquen en el conjunto de problemas que están afectando a esa escuela en particular, y para descubrir temas y tendencias que afectan al distrito en su conjunto.
- 22) Para garantizar que las opiniones de los estudiantes estuviesen representadas en el desarrollo del TAP de Providence, dos estudiantes actuaron como miembros de la comunidad en el CDT. Además, el CDT invitó a otros estudiantes a dar su opinión directa sobre sus recomendaciones preliminares para el TAP.
- 23) Como parte del Plan Inicial del superintendente Peters, se llevaron a cabo varias mesas redondas de estudiantes para conocer sus perspectivas sobre el distrito. El superintendente ha continuado con estas mesas redondas, incluyendo la

celebración de un grupo de información específico para estudiantes sobre el plan de reapertura del distrito durante el verano. El superintendente sigue estando a disposición de los estudiantes que se acercan para hablar de sus preocupaciones sobre sus escuelas y el distrito.

24) El RIDE reclutó a un pequeño grupo de estudiantes de escuelas, organizaciones y programas extraescolares para que participaran en los Viernes de Interés. A este grupo se le encomendó la tarea de desarrollar actividades y eventos que ayudaran al RIDE a involucrar proactivamente a los jóvenes del PPSD en las decisiones, iniciativas y estrategias. Los jóvenes pudieron reunirse con la comisionada, Infante-Green, y con el personal del RIDE para discutir las políticas que se estaban considerando, al tiempo que ofrecían su opinión sobre los temas que les afectaban como estudiantes. Las reuniones

incluyeron comentarios sobre iniciativas como el TAP y sesiones de lluvia de ideas relacionadas con eventos dirigidos por jóvenes.

25) El RIDE trabajó con estos estudiantes para desarrollar la denominada Stand-Up Youth Summit (Cumbre Juvenil de Pie), con el objetivo de comprender mejor las cuestiones clave relacionadas con la cultura y la seguridad escolar. El evento virtual de tres horas atrajo a 60 estudiantes de secundaria de Providence y de todo el estado. El evento estaba previsto originalmente para marzo de 2020, pero se pospuso debido al COVID-19. Sin embargo, gracias a los esfuerzos de un grupo de estudiantes apasionados, el evento se celebró virtualmente en abril de 2020. Los estudiantes del PPSD estuvieron muy involucrados en la planificación de la Stand-Up Youth Summit.

Detalles específicos del objetivo: Apoyar la salud emocional

Los investigadores y los profesionales reconocen desde hace tiempo que el SEL es un enfoque eficaz que puede conducir a un mejor rendimiento de los estudiantes y proporcionarles las habilidades de vida

El RIDE reconoció rápidamente que tanto el COVID-19 como el aprendizaje a distancia suponían grandes trastornos en la vida cotidiana de los estudiantes y las familias, y comenzó a trabajar con Pure Edge para ampliar sus servicios de bienestar a los estudiantes y las familias. Más de 2,000 personas participaron solo durante el mes de abril.

necesarias para el éxito futuro. Antes de la intervención estatal, el PPSD ya había incorporado el SEL en determinados planes de estudio. Los evaluadores de la Universidad Johns Hopkins observaron el entusiasmo de los maestros de Providence por el enfoque del SEL a pesar de la falta de recursos muy necesarios para las competencias del SEL. “Existe un auténtico entusiasmo por el hecho de que el SEL se esté aplicando en algunas escuelas”, señalaron.

Al principio de su mandato, la comisionada, Infante-Green, dejó claro que la expansión del aprendizaje socio-emocional sería un componente esencial en los esfuerzos del RIDE para mejorar la cultura escolar y el entorno educativo de los estudiantes. También comprendió el papel que puede desempeñar en el autocuidado del personal. En noviembre de 2019, el

RIDE se asoció con Pure Edge, Inc. para proporcionar apoyo socioemocional en línea a los maestros, lo que fue posible gracias al generoso apoyo filantrópico.

A raíz de que el COVID-19 provocó un rápido giro hacia el aprendizaje en línea en marzo de 2020, el RIDE reconoció rápidamente que tanto el COVID-19 como el aprendizaje a distancia suponían grandes trastornos en la vida cotidiana de los estudiantes y las familias, y comenzó a trabajar con Pure Edge para ampliar sus servicios de bienestar a los estudiantes y las familias. Más de 2,000 personas participaron solo durante el mes de abril.



Reconociendo que las habilidades socio-emocionales serían fundamentales para la transición de regreso al aprendizaje presencial, en la primavera de 2020, el distrito contrató a expertos nacionales para desarrollar un plan de estudios único de regreso a la escuela, orientado a reconstruir y celebrar la comunidad. Planificadas para la primera semana de clases, las lecciones fueron diseñadas para desarrollar habilidades para entender las propias emociones y los sentimientos de los demás durante la crisis de salud pública existente.

A través de este programa de transición, los estudiantes de primaria recibieron tres lecciones diarias de refuerzo sobre la comprensión del daño, la creación de empatía y el restablecimiento de la confianza. Durante la charla en grupo, los estudiantes aprendieron a crear un espacio seguro y a fomentar las habilidades necesarias para ayudar a las personas a gestionar sus conflictos. En el nivel secundario, los estudiantes participaron en lecciones basadas en proyectos sobre el coronavirus y su impacto en sus vidas, lecciones diseñadas para construir la colaboración, la relación y las habilidades de toma de decisiones. Este plan de estudios tuvo tanto éxito que otros distritos escolares de Rhode Island empezaron a solicitarlo. Actualmente, el RIDE ha puesto el programa a disposición de todos los organismos educativos locales del estado de forma gratuita.

En el nivel secundario, los estudiantes participaron en lecciones basadas en proyectos sobre el coronavirus y su impacto en sus vidas, lecciones diseñadas para construir la colaboración, la relación y las habilidades de toma de decisiones. Este plan de estudios tuvo tanto éxito que otros distritos escolares de Rhode Island empezaron a solicitarlo.

El RIDE y el PPSD están trabajando ahora para apoyar una evaluación del aprendizaje del SEL en todo el distrito. Otras iniciativas incluyen la adopción de competencias ampliadas del SEL para los maestros, el desarrollo de un sitio web del SEL para

el personal del PPSD, y la ampliación de las prácticas del SEL en el salón de clase. Además, el RIDE solicitó y recibió una subvención federal para la reforma del ambiente escolar, una parte de la cual el PPSD está utilizando para formar al personal de educación especial en los apoyos del SEL en niveles para los estudiantes.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

Para fortalecer el plan de estudios del SEL en el PPSD, el personal directivo hará un esfuerzo continuo para aumentar las competencias del SEL tanto de los maestros como de los líderes escolares. El RIDE y el PPSD pondrán en marcha iniciativas para involucrar a los estudiantes en los debates de política de todo el distrito y proporcionarles apoyos importantes para crecer tanto académica como socialmente.

Entre las principales iniciativas previstas, se encuentran:

1) Gracias al apoyo de un grupo de colaboradores filantrópicos, dos escuelas del PPSD acogerán pronto innovadoras clínicas SMART, que se inaugurarán a principios del año 2021. Las clínicas integrarán directamente los servicios de salud en las instalaciones de las escuelas para dar servicio a los estudiantes, los educadores y el personal. Las clínicas se basan en el modelo de clínica SMART, que se ha utilizado con éxito para mejorar la salud de los estudiantes y de la comunidad en las escuelas de Chicago y Alabama. El modelo SMART adopta un enfoque holístico para mejorar la salud de los estudiantes, los maestros, el personal y toda la comunidad escolar. Al integrar los aspectos de la salud en todos los ámbitos de la escuela, las clínicas mejorarán la salud a corto y largo plazo de todos los implicados. Se están estudiando planes para ampliar el modelo SMART a otras escuelas de Providence y otros distritos de Rhode Island.

- 2) Las reuniones del nuevo Consejo Consultivo de Estudiantes del Superintendente pronto comenzarán a proporcionar información directa al Superintendente desde la perspectiva de los estudiantes para informar la política de todo el distrito. Este consejo consultivo de estudiantes se formó para proporcionar a los estudiantes del PPSD una oportunidad de participar directamente en el liderazgo del distrito en torno a temas y políticas que son importantes para ellos. Aunque no es un concepto nuevo, este tipo de consejo no ha existido en el distrito en muchos años. El PPSD está dedicado a asegurar que los estudiantes estén representados y tengan un asiento en la mesa. El reclutamiento para este Consejo Consultivo de Estudiantes se encuentra actualmente en progreso.
- 3) Para abordar un tema que ha sido de particular preocupación en toda la comunidad, el RIDE, el PPSD y la ciudad de Providence iniciaron una serie de conversaciones con estudiantes,



OPINIONES DE LA COMUNIDAD

“Cuando llamé al FACE para pedir ayuda sobre el IEP de mi estudiante, respondieron rápidamente y proporcionaron la orientación necesaria para ayudar a mi hijo. Como presidenta de la PTA en la escuela de mi hijo, también referí a un padre miembro de la PTA que estaba preocupado por sus estudiantes, y el personal del FACE respondió y brindó un apoyo rápido”.

– Carolina Linares
(Madre perteneciente al PAC)

educadores y la comunidad para reunir información sobre el futuro de los funcionarios de recursos escolares (SRO, en inglés) dentro de las escuelas.

- 4) El PPSD obtuvo una subvención de \$460,000 de la Gates Foundation como iniciativa de diseño para mejorar la cultura y el ambiente en las escuelas intermedias. El PPSD utilizará los recursos de la subvención para establecer un ambiente y una cultura escolar más ricos e inspiradores para los estudiantes de octavo grado, tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes y mejorando la experiencia de transición de octavo a noveno grado. Esta subvención abordará directamente los retos a los que se enfrentan los estudiantes en la transición del octavo al noveno grado. Las investigaciones indican que el éxito de los estudiantes en el noveno grado es un indicador clave para determinar la graduación a tiempo. Para mejorar el ambiente y la cultura de la escuela, la subvención apoyará la mejora continua en torno a la escala, la aplicación de las prácticas restaurativas y la reducción de las referencias disciplinarias desproporcionadas para los estudiantes de color. Los esfuerzos de la subvención incluirán posteriormente la construcción de la capacidad de liderazgo de la red para dirigir las prácticas de mejora en torno a la equidad, la justicia restaurativa y las altas expectativas para los adolescentes
- con aprendizaje inconcluso. El PPSD también utilizará la subvención para reducir el absentismo crónico, fomentar la expresión de los estudiantes y mejorar las prácticas de respuesta a las necesidades culturales.
- 5) El PPSD trabajará con colaboradores locales para continuar con la preparación de recursos para que los educadores y directivos participen en conversaciones críticas sobre la raza, la justicia y el compromiso cívico en el salón de clase. A través de oportunidades de asociación estratégica, el PPSD desarrollará e implementará las bases de la equidad, que incluirán fichas de puntuación de equidad, prioridades de equidad articuladas por los líderes de la comunidad, y un objetivo articulado para la toma de decisiones auténticas en una comunidad de práctica ampliada.
- 6) El RIDE propuso \$1 millón en su presupuesto del año fiscal 2021 para aumentar el número de consejeros, trabajadores sociales y otros profesionales de la salud mental en las escuelas utilizando fondos previamente asignados para los Funcionarios de Recursos Escolares para fortalecer la cultura escolar. El RIDE continuará abogando por estos fondos, que ayudarán a aumentar el número de consejeros escolares y profesionales de la salud mental en las escuelas del PPSD. ★

Nuestra Oficina Central será efectiva, eficiente y responderá a las necesidades

EN QUÉ PUNTO ESTÁBAMOS: LA OFICINA DE DISTRITO BUROCRÁTICA SOFOCÓ EL CAMBIO

Los múltiples niveles de burocracia dentro del PPSD han sofocado los esfuerzos de innovación y reforma durante décadas. La división entre la Oficina Central y el personal de las instalaciones escolares ha provocado el desconcierto en las escuelas de todo el distrito, mientras que los maestros y los directores de las escuelas se han quejado a menudo de los numerosos niveles de gestión que han tenido que atravesar para abordar cuestiones básicas. El actual contrato de los maestros ha ahogado la innovación y la flexibilidad en todos los niveles y sigue amenazando la calidad académica y el desarrollo profesional.

Como se indica en el informe de la Universidad Johns Hopkins, el “Distrito Escolar Público de Providence está sobrecargado con múltiples fuentes de gobierno



DEL INFORME DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS

“El sistema de escuelas públicas de Providence está sobrecargado con múltiples fuentes de gobierno y burocracia que se superponen, sin dominios claros de autoridad y con muy poco margen para la reforma”.

y burocracia que se superponen, sin dominios claros de autoridad y con muy poco margen para la reforma. Las estructuras resultantes paralizan la acción, ahogan la innovación y crean disfunciones e incoherencias en todo el distrito. Ante la actual estructura de gobierno, las partes interesadas expresaron, comprensiblemente, poca o ninguna esperanza de una reforma significativa”.

Primer año: Reforzar las bases

La comisionada, Infante-Green, reconoció la necesidad de una Oficina Central funcional y efectiva como una prioridad en sus esfuerzos por reformar la problemática del distrito escolar en un sistema educativo de clase mundial. A principios de 2020, contrató y nombró un equipo de liderazgo con experiencia en la reformación de escuelas. El equipo aplicó inmediatamente prácticas presupuestarias inteligentes y logró reasignar \$1 millón en recursos del distrito para las prioridades a nivel escolar.

Formar un equipo fuerte: Reestructuración y reutilización de recursos en la Oficina Central del PPSD

- 1) El nombramiento por parte de la comisionada, Infante-Green, de Harrison Peters, un líder con gran experiencia en la reforma de sistemas escolares urbanos, como superintendente de reformación dio un impulso inmediato en su esfuerzo por reformar el sistema escolar.

Anteriormente, como superintendente adjunto y director de las escuelas del condado de Hillsborough, Peters era responsable de las operaciones diarias de las 250 escuelas del distrito que educan a 220,000 estudiantes. Su equipo logró índices de graduación, certificaciones industriales y becas universitarias sin precedentes, así como una reducción significativa de las diferencias de rendimiento de los estudiantes. Cuando ocupó el cargo de director de escuelas en la zona sur de Chicago, Peters consiguió aumentar significativamente las calificaciones del ACT, la lectura en el tercer grado, el dominio de las matemáticas y las tasas de graduación. Orgulloso veterano de la Marina de los Estados Unidos, Harrison sirvió en el USS Cleveland antes de comenzar su carrera en la educación.

- 2) Para alinear los recursos y cumplir con el compromiso de la comisionada de servir mejor a las familias y a la comunidad, el RIDE anunció dos puestos adicionales en el equipo directivo del PPSD el día en que Peters fue nombrado superintendente: En primer lugar, el Director de Participación de la Familia y la Comunidad, un cargo elevado de una posición anterior de director ejecutivo y es responsable de la visión estratégica para todas las partes interesadas; familia, estudiantes, socios y miembros de la comunidad, que apoyan el éxito de los estudiantes; en segundo lugar, el Director de Equidad, Cultura y Apoyos Escolares, un nuevo cargo responsable de establecer la estrategia en todo el distrito en torno a la raza y las prioridades de equidad, mientras que también proporciona orientación sobre la mejora de la cultura y el ambiente escolar.
- 3) Al principio de su mandato, el superintendente creó una estructura de red para proporcionar una colaboración inmediata a las escuelas a través de la formación y el apoyo sobre el terreno. La

red de educación primaria y la red de educación secundaria incluyen apoyos dedicados a la instrucción, los datos y la evaluación, acercando estas funciones tradicionales de la Oficina Central al nivel escolar. Este enfoque permite a los líderes escolares establecer relaciones de trabajo más sólidas, tener mayor acceso a la información y a la capacidad de decisión y, en definitiva, ser más eficaces. La reorganización también incluye apoyos específicos de la red en torno al ambiente y la cultura, la asistencia y los servicios de apoyo a las familias. Cada red está dirigida por un superintendente de red, un administrador experimentado con un gran conocimiento de las mejores prácticas de instrucción y formación. Además de los superintendentes, cada red cuenta con un director ejecutivo de apoyos escolares, un director de apoyos a la instrucción y otros miembros del personal dedicados a atender las necesidades de las escuelas individuales y sus líderes.

- 4) Para apoyar la transición antes del nombramiento del superintendente Peters, la Dra. Frances Gallo, una veterana líder muy respetada de varios distritos escolares de Rhode Island, actuó como superintendente interina. Además, la entonces directora ejecutiva de la zona, Dorothy Smith, proporcionó un gran liderazgo antes y después de la gestión de la Dra. Gallo, actuando como superintendente interina. Una vez que Harrison Peters se incorporó oficialmente, Dorothy Smith pasó a desempeñar la función de asesora principal del superintendente, proporcionando una orientación vital hasta su jubilación a principios de este año.
- 5) Antes de que el superintendente, Peters, comenzara a trabajar en el PPSD, el RIDE contrató a un nuevo jefe de personal y a un director de operaciones para que desempeñaran funciones críticas en la reforma del PPSD. Ambos

puestos proporcionan apoyo y orientación diaria directa al superintendente y sirven como herramientas para promover, promulgar y gestionar el cambio dentro del distrito.

Cambiar y volver a priorizar los recursos del distrito para tener un impacto más cercano y positivo en el éxito de los estudiantes

- 6) En respuesta a una de las principales conclusiones del estudio de la Universidad Johns Hopkins, el RIDE inició un análisis financiero exhaustivo del distrito. Esta inmersión profunda de 10 semanas, realizada por EY, describió el panorama de un distrito en el que el statu quo había impedido que las inversiones reflejaran las necesidades de los estudiantes. En el fondo, el análisis descubrió que las cifras presupuestarias globales no eran un obstáculo importante. Más bien, la mentalidad de “costos fijos” fue citada por numerosos empleados del distrito como un obstáculo para el cambio. Los altos cargos han utilizado este análisis como guía para la reorientación de los recursos del distrito con el fin de impulsar su reforma. Por ejemplo, el distrito fue capaz de aprovechar múltiples fuentes de financiación para realizar una importante compra de planes de estudio de ELA y matemáticas en todo el distrito, la mayor compra de planes de estudio que el distrito ha realizado hasta la fecha.
- 7) El PPSD llevó a cabo una reorganización en todo el distrito orientada a las necesidades de los estudiantes, reduciendo los costos de la Oficina Central en \$1 millón anualmente. Esto permitió liberar valiosos recursos para utilizarlos en asuntos de máxima prioridad a nivel escolar y protegió a las escuelas de la crisis financiera planteada por la pandemia del COVID-19. Mientras que los distritos a través del estado proporcionaron avisos de despido a muchos maestros y personal basado en la escuela, el PPSD pudo evitar cualquier despido a nivel escolar. Aunque el plan de reorganización no incluyó ningún despido de maestros, sí incluyó una reducción neta de aproximadamente 30 miembros del personal de la Oficina Central. Las reducciones incluyen a los empleados de las oficinas de finanzas, recursos humanos, asuntos del estudiantado y suministros centrales.
- 8) La claridad de las finanzas del distrito ha sido un problema importante durante años. Desde entonces, los nuevos dirigentes han identificado una serie de formas de reorganizar la División de Finanzas y Presupuestos para prestar un mejor apoyo a las escuelas y eliminar gradualmente las funciones obsoletas del distrito. En este sentido, se han reorganizado las nóminas para reducir el número de empleados que se dedican a procesar las hojas de trabajo impresas y se han centrado en la creación de sistemas para automatizar y supervisar las nóminas semanales. Además, se han reasignado puestos para crear coordinadores de presupuesto en red que, de forma similar a RRHH, están asignados a las escuelas y son responsables de satisfacer las necesidades de las mismas en materia de presupuestos y finanzas.
- 9) Aprovechando el análisis del informe de EY-Parthenon, el PPSD llevó a cabo una revisión exhaustiva de los actuales contratos con proveedores. La dirección revisó todos los contratos importantes que abarcaban todas las áreas funcionales, desde las académicas hasta las instalaciones, para identificar los que podían reducirse o eliminarse. Esta revisión produjo más de \$275,000 en ahorros que el distrito pudo reasignar a otras iniciativas.
- 10) El informe de EY sugiere que debe haber más flexibilidad en torno al apoyo a los estudiantes con capacidades diferentes, incluyendo la fluidez

en los servicios y el apoyo, no solo los programas. El PPSD reestructuró dos funciones para incorporar la capacidad de los estudiantes del programa de intervención en el comportamiento (BIP, en inglés) y de los estudiantes con trastorno del espectro autista. Estos maestros son capaces de enfocarse en prácticas inclusivas para estos estudiantes y apoyar un enfoque más colaborativo y útil para la prestación de servicios. El PPSD continúa desarrollando la intersección del trabajo entre la Oficina de Equidad y Diversidad y la Oficina de Instrucción Especializada, con un enfoque en el desarrollo profesional continuo, las prácticas inclusivas y las altas expectativas para los estudiantes con capacidades diferentes.

- 11) En respuesta directa a una de las principales conclusiones del informe de la Universidad Johns Hopkins, el PPSD racionalizó el sistema de contratación, eliminando múltiples niveles de aprobación de compras y de burocracia, al tiempo que reforzaba la transparencia y el cumplimiento. Anteriormente, las escuelas y los departamentos debían presentar solicitudes de propuestas para que fueran revisadas por múltiples personas y comités de la ciudad de Providence, y estaban sujetos a la aprobación de contratos por parte de múltiples consejos de administración con autoridad superpuesta y conflictiva. El PPSD racionalizó el proceso creando un sistema de revisión por niveles, en el que los contratos de menor valor tienen un proceso de revisión y aprobación simplificado y los de mayor valor son revisados por el consejo escolar para apoyar la transparencia.
- 12) La práctica del PPSD de reasignar suministros y recursos en todo el distrito estaba significativamente anticuada. El distrito reorganizó las funciones centrales de suministro y almacén y focalizó la mudanza y otros tipos de apoyo directamente en el nivel escolar.

Reestructurar y mejorar la forma en que la Oficina Central del PPSD sirve a las escuelas, los educadores, los estudiantes y la comunidad

- 13) El PPSD reformó la forma en que la Oficina de Participación Familiar y Comunitaria interactúa y presta servicios a las familias. Este rediseño incluyó una forma más estructurada de involucrar a los padres que llaman o van a la oficina del distrito. El PPSD cambió su enfoque para ser un equipo de respuesta rápida y apoyo que aborda los problemas o desafíos que las familias pueden estar experimentando. El PPSD incorporó una nueva tecnología que permite al equipo documentar y hacer un seguimiento de los comentarios de los padres que requieren una resolución. El PPSD también añadió la oportunidad de que las familias califiquen el nivel de atención al cliente del distrito. Como parte del equipo renovado, el PPSD incorporó dos nuevos traductores y un gerente voluntario para ayudar a facilitar las oportunidades de participación de los padres.
- 14) Al reestructurar la Oficina de Asuntos Estudiantiles (SAO), el PPSD ha acercado esta importante labor a los líderes escolares y a las escuelas. La seguridad de los estudiantes y las preocupaciones disciplinarias surgieron con frecuencia como un problema en el informe de la Universidad Johns Hopkins. La SAO se ha trasladado al nivel de la red, y se ha reorganizado el proceso de audiencia para los problemas de disciplina de los estudiantes, de modo que las escuelas puedan satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes. Además, un colaborador externo está trabajando para llevar a cabo una evaluación de este apoyo para ver cómo mejorar la infraestructura del distrito para ser menos reactivo y más proactivo en la satisfacción de las necesidades de los estudiantes más vulnerables del PPSD.

15) Para crear una Oficina de Recursos Humanos más racionalizada y eficaz, el nuevo Director de Operaciones asumió la responsabilidad de la función de RRHH, y se eliminó el anterior puesto de director de capital humano. El PPSD fue más allá y racionalizó la Oficina de Recursos Humanos reduciendo el número de empleados y reestructurando los puestos para apoyar primero a las escuelas. Ahora, los responsables de la contratación y la dotación de personal están integrados en el enfoque basado en redes, lo que incrementa notablemente la capacidad de respuesta a los responsables de las escuelas.

16) El PPSD aprovechó a los supervisores de contenido en el Equipo de Enseñanza y Aprendizaje para apoyar la implementación de los cambios relacionados con el plan de estudios en las escuelas del PPSD. En estas funciones están dirigiendo la organización del aprendizaje profesional para que los equipos escolares puedan aplicar bien los recursos. El PPSD trabaja ahora con las escuelas y las redes para hacer llegar los recursos a las escuelas de la manera más oportuna posible dentro de las directrices del proceso de adquisición modificado.

Esfuerzos adicionales para aumentar la eficacia, la eficiencia y la capacidad de respuesta de la Oficina Central

17) Este otoño, el distrito se ha embarcado en la formación de la atención al cliente en un amplio esfuerzo por responder con mayor precisión a las familias del distrito. Más de 200 miembros del personal escolar y de la Oficina Central están participando en la formación sobre los estándares de atención al cliente recientemente adoptados: cortesía y respeto; comunicación y accesibilidad; respuesta profesional, cultural y lingüística; entorno de pertenencia; y concienciación y mejora continua. Estos estándares se presentarán de manera más pública a finales de este año escolar

para establecer expectativas de servicio claras para las familias, los estudiantes y los empleados.

18) El Director de Equidad, Cultura y Apoyo Estudiantil emitió un RFP para una revisión del programa de Servicios Especializados, que actualmente presta servicios a 4,675 estudiantes con impedimentos; incluyendo 1,700 en escuelas privadas o guarderías comunitarias diurnas. La evaluación le proporcionará información necesaria al PPSD sobre la situación para que pueda avanzar en la determinación de las mejores prácticas en la prestación de servicios y en los cambios organizativos para mejorar la efectividad.

19) La Superintendencia puso en marcha una serie de iniciativas para ser más visible y responder a las familias durante la pandemia. Entre ellas, una serie de videos y mensajes difundidos a través de los canales de las redes sociales para comunicarse tanto con las familias como con las partes interesadas. También comenzó a enviar actualizaciones semanales al personal para mantenerlo informado de todas las novedades de la reapertura de la escuela a medida que se producían, desde el plan de estudios y la tecnología hasta los protocolos de limpieza y las entregas de EPP. Por último, para apoyar las observaciones y la mejora continua, el superintendente, Peters, presentó innovate@ppsd.org para que todos los miembros de la comunidad escolar hagan sus sugerencias para mejorar el funcionamiento de la escuela y del distrito.

20) El PPSD ha trabajado para crear Asociaciones de Investigación y Práctica en un esfuerzo por aprovechar el conocimiento y la capacidad institucional de la educación superior para ayudar con la investigación que es relevante para el distrito y mejorará los resultados de los estudiantes. El PPSD estableció tres importantes Asociaciones de Investigación y Práctica surgidas desde el año escolar 2020. Una es con el Instituto

Annenberg de la Universidad de Brown. Otra es con el Laboratorio Regional de Educación para Nueva Inglaterra y las Islas (REL-NEI), enfocada en las actividades del distrito para abordar el ausentismo crónico de los estudiantes. Además, el Laboratorio de Políticas de Brown ha colaborado en un análisis de cohortes de tres años de los MLL como parte del acuerdo del PPSD con el

Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

- 21) Para aumentar la coordinación general y la efectividad de la implementación del TAP, el PPSD creó una herramienta digital a través de Internet y una estructura de reuniones que permite a los propietarios responsables nombrados planificar y seguir la ejecución de cada iniciativa de cambio.

Detalles específicos del objetivo: Invertir el dinero a favor de los estudiantes

A menudo, las decisiones presupuestarias más difíciles producen los resultados más dramáticos y positivos. Ese espíritu fue el que motivó la decisión de la comisionada Infante-Green de solicitar un análisis financiero de arriba a abajo del PPSD inmediatamente después de que comenzara la intervención estatal en junio de 2019.

Después de que se dieran a conocer las preocupantes conclusiones del informe de la Universidad Johns Hopkins, la comisionada se comprometió a llevar a cabo reformas radicales en un distrito que ha sufrido décadas de abandono y bajo rendimiento. Para tener éxito, sería esencial contar con unas finanzas sólidas, lo que motivó que el RIDE

seleccionara a EY, la empresa de contabilidad de renombre mundial, para llevar a cabo una evaluación financiera de 10 semanas del PPSD que “tenía como objetivo evaluar la salud financiera del distrito y proporcionar una visión más detallada sobre la asignación actual de recursos”.

El equipo de EY analizó los datos presupuestarios y de personal a lo largo de varios años para evaluar cómo se estaban asignando los recursos y valorar las posibles

Después de que se dieran a conocer las preocupantes conclusiones del informe de la Universidad Johns Hopkins, la comisionada se comprometió a llevar a cabo reformas radicales en un distrito que ha sufrido décadas de abandono y bajo rendimiento.



áreas de reasignación en el distrito. Como parte de este trabajo, EY entrevistó y mantuvo conversaciones en profundidad con más de 50 partes interesadas del distrito, la ciudad y el estado para comprender

en profundidad los recursos financieros del distrito e identificar la posibilidad de ahorrar en gastos.

El análisis concluyó que, aunque el distrito no tiene problemas financieros, existía una serie de oportunidades estratégicas para reasignar y coordinar los fondos con el fin de servir mejor a los estudiantes y financiar las necesidades críticas. Entre los aspectos más destacados se encuentran: (1) revisar el enfoque del distrito para la dotación de personal de los maestros para satisfacer las necesidades de una población significativa de MLL; (2) impulsar la eficiencia en la Oficina Central para fortalecer los apoyos de la escuela y reasignar los fondos a las escuelas para aumentar los dólares administrados a nivel escolar; y (3) cambiar de la mentalidad de presupuesto fijo del PPSD, que inhibía el cambio, a un enfoque más flexible para la presupuestación.

Quedó claro que, en contra de lo que se había informado a lo largo de los años, la falta de fondos no era el principal problema del distrito; la presupuestación no se

a trabajar para identificar el ahorro de costes y las estrategias prácticas para reasignar los fondos “desperdiciados”, al tiempo que desarrollaban las prioridades presupuestarias del distrito a largo plazo “con el objetivo de aumentar la equidad y la eficiencia en el uso de los fondos en cada escuela”.

Por ejemplo, se identificó rápidamente \$1 millón en ahorros anuales por concepto de personal y no personal que se reasignaron únicamente de la Oficina Central. A medida que la reorganización de todo el distrito continuaba, se ajustó \$1 millón para agregar salones de clase para permitir que los estudiantes de MLL se inscribieran más rápidamente en salones de clase más adecuados a sus necesidades de aprendizaje. El nuevo enfoque del presupuesto escolar también alivió los temores de que se produjeran despidos de maestros, lo que supuso una primera victoria tanto para los educadores como para los estudiantes.

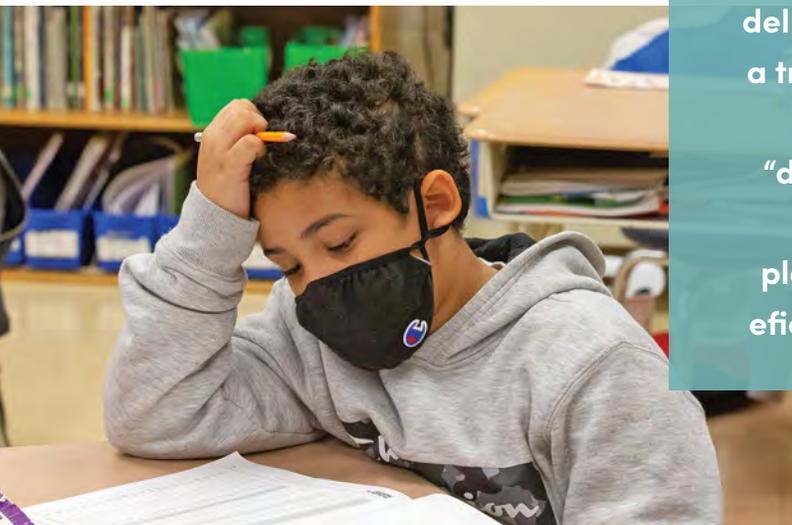
Tras recibir el análisis, los equipos presupuestarios del RIDE y del PPSD se arremangaron y se pusieron a trabajar para identificar el ahorro de costes y las estrategias prácticas para reasignar los fondos “desperdiciados”, al tiempo que desarrollaban las prioridades presupuestarias del distrito a largo plazo “con el objetivo de aumentar la equidad y la eficiencia en el uso de los fondos en cada escuela”.

AVANZANDO: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

Una nueva y reforzada Oficina Central del PPSD estará más atenta a las diversas necesidades de los estudiantes, las familias y los educadores del PPSD. El distrito ampliará las prácticas presupuestarias inteligentes para apoyar mejores prácticas educativas

ajustaba a las prioridades, y no había responsabilidad por este desajuste fundamental.

Tras recibir el análisis, los equipos presupuestarios del RIDE y del PPSD se arremangaron y se pusieron



a través de poderosas inversiones en tecnología de punta. Los líderes continuarán enfocándose en aumentar la equidad y la transparencia.

Entre las principales iniciativas en marcha, se encuentran:

- 1) El PPSD está haciendo una gran inversión en tecnología para apoyar la enseñanza y el aprendizaje. El Distrito está garantizando la adquisición de 12,422 Chromebooks y 1,300 puntos de acceso Wi-Fi para apoyar el aprendizaje a distancia para los estudiantes; más de 2,000 ordenadores portátiles y 300 cámaras web o auriculares para el uso de los educadores; y 120 nuevos SmartBoards y más de 800 sistemas de sonido para mejorar la instrucción en el salón de clase.
- 2) El RIDE y el PPSD están elaborando planes para el enfoque del distrito en cuanto a la elaboración de los presupuestos escolares con el fin de aumentar la equidad y la eficiencia en el uso de los fondos a nivel de cada escuela. Esto incluye proporcionar a los líderes escolares una mayor información y transparencia en su presupuesto, así como una mayor concordancia entre las inversiones del distrito y las prioridades identificadas en el TAP.
- 3) El equipo superior del nivel directivo del PPSD seguirá enfocándose en las experiencias de desarrollo de capacidades con respecto a la “Política de Equidad”, que guiará el establecimiento de objetivos de equidad de las divisiones. El PPSD continuará apoyando al equipo directivo por medio de siete sesiones de aprendizaje profesional de “Capacitación orientada a la equidad” con el fin de difundir las prácticas orientadas a la equidad en todas sus divisiones.
- 4) PPSD tiene previsto llevar a cabo una encuesta para obtener la opinión de los líderes escolares sobre el desempeño de la Oficina Central. Los



OPINIONES DE LA COMUNIDAD

“Las Escuelas de Providence han contribuido para acortar la distancia entre el hogar y la escuela añadiendo herramientas digitales. Con su smartphone, los padres pueden ver un video de su director, escuchar una entrevista para conocer al maestro, leer las actualizaciones de los maestros y responder. Este crecimiento ha significado un gran aporte”.

– Amy Punchak (padre perteneciente al PAC)

datos se utilizarán para proporcionar puntos de comparación con los resultados de la encuesta anterior, así como para determinar una línea de base para medir el crecimiento y la mejora como el cambio de distrito en curso.

- 5) El PPSD ha asegurado más de \$700,000 en dólares de subvención para invertir en una estrategia de cultura y ambiente en todo el distrito. Esta subvención incluye la financiación de un nuevo director de apoyos a los estudiantes, un equipo de prácticas resolutivas en todo el distrito, una comunidad del SEL apoyada por una metodología basada en la práctica y el instructor, y un modelo de implementación del Sistema de Apoyo de Varios Niveles (MTSS).
- 6) El PPSD está invirtiendo en una nueva herramienta presupuestaria que hará que los presupuestos individuales sean más transparentes y accesibles para los líderes de las instituciones, mejorando así la toma de decisiones financieras a nivel escolar. ★

Seguimiento de la reforma: Un cronograma de acción

2018

OTOÑO DE 2018

- **Se lleva a cabo** el Sistema de Evaluación Integral de Rhode Island (RICAS) y se publican los resultados.

- ▶ **Los resultados iniciales del RICAS son muy decepcionantes en Providence, ya que solo el 10% de los estudiantes son competentes en matemáticas y el 14% en artes del idioma inglés.**

2019

ABRIL DE 2019

- ▶ **29 de abril: Angélica Infante-Green es ratificada como comisionada de educación de Rhode Island.**

MAYO DE 2019

- En colaboración con la gobernadora, Gina M. Raimondo, y el alcalde, Jorge O. Elorza, la comisionada, Infante-Green, le solicita al Instituto de Política Educativa de Johns Hopkins que realice un estudio exhaustivo sobre el PPSD.

JUNIO DE 2019

- ▶ **25 de junio: La Universidad Johns Hopkins presenta su informe y concluye que en Providence “es un sistema fundamentalmente fallido”.**

JULIO DE 2019

- ▶ **La comisionada Infante-Green y el alcalde Elorza organizan una serie de nueve foros públicos en toda la ciudad, lo que permite a cientos de padres, maestros, estudiantes y otras personas expresar sus preocupaciones con el PPSD.**
- 23 de julio: El Consejo de Educación Primaria y Secundaria vota por unanimidad la concesión de la autoridad de la comisionada Infante-Green para intervenir en el PPSD, de acuerdo con la *Ley Crowley*.

AGOSTO DE 2019

- 8 de agosto: La comisionada Infante-Green emite su propuesta de orden de control y reconstitución del PPSD. Ella le aconseja al Alcalde Elorza, al Consejo de la Ciudad de Providence, a la Junta Escolar y al superintendente que tienen 30 días para “presentar una causa” por la cual ella no debe intervenir en las escuelas de la ciudad.

SEPTIEMBRE DE 2019

- 13 de septiembre: La comisionada Infante-Green convoca la audiencia “presentar una causa” y hace constar que ninguna de las partes se opone a su orden, de acuerdo con el proceso descrito en la *Ley Crowley*. Además, escucha las opiniones de las partes interesadas.

OCTUBRE DE 2019

- 11 de octubre: la comisionada Infante-Green emite su Orden de Control y Reconstitución definitiva.

NOVIEMBRE DE 2019

- ▶ **1 de noviembre: El Estado de Rhode Island asume el control de la gestión y el funcionamiento del PPSD.**
- 21 de noviembre: el PPSD se asocia con Pure Edge para ofrecer apoyo al desarrollo profesional del aprendizaje social y emocional (SEL) en línea y de forma gratuita a los maestros.

- El distrito prueba un servicio de interpretación telefónica inmediata en más de 350 idiomas.
- El equipo de participación comunitaria del RIDE se asocia con un pasante de Política Educativa Urbana de la Universidad de Brown para llevar a cabo una inmersión profunda en la participación de las familias, la inscripción de los estudiantes y las asociaciones comunitarias.
- El PPSD establece nuevos procedimientos de recursos humanos (RRHH) y contrata a un nuevo director de RRHH para mejorar las prácticas y atraer talento al PPSD.
- La comisionada Infante-Green se reúne con más de 100 estudiantes durante 15 conversaciones en la escuela.

DICIEMBRE DE 2019

- 13 de diciembre: Un [análisis](#) independiente realizado por Ernst & Young en el que se detallan los problemas financieros de las escuelas de Providence.
- ▶ 17 de diciembre: El RIDE nombra a los 45 miembros de los [Equipos de Diseño Comunitario \(CDT\)](#) para ayudar a desarrollar un Plan de Acción de Reforma para el PPSD. Los miembros incluyen padres, estudiantes, educadores y defensores.
- El PPSD contrata a un nuevo Director de Operaciones, con la gestión de las operaciones de RRHH y finanzas.

2020

ENERO DE 2020

- 10 de enero: El RIDE [establece](#) un fondo estatal para la educación pública de Rhode Island, con el apoyo fiduciario de la Rhode Island Foundation.
- ▶ 30 de enero: El distrito anuncia un programa de certificación de inglés como segundo idioma (ESL) que ofrece hasta 3,200 dólares para reembolsar a los maestros de Providence por su participación. El programa atrae a más de 100 maestros.
- El RIDE y el PPSD convocan a más de 100 educadores para revisar y ayudar a seleccionar un plan de estudios uniforme para el distrito.
- El RIDE y el PPSD apoyan la contratación y la formación de tres Consejos Consultivos Comunitarios (CAC), con un número resultante de más de 60 líderes.

FEBRERO DE 2020

- 4 de febrero: Nick Figueroa es contratado como Director de Participación Familiar y Comunitaria (FACE) para dirigir una oficina del FACE ampliada, con una plantilla que se incrementa de 5 a 8 personas.

- 4 de febrero: La Dra. Barbara Mullen es contratada como Directora de Equidad y Diversidad para supervisar una serie de programas diseñados para aumentar las oportunidades y los resultados equitativos.
- ▶ 20 de febrero: El superintendente Harrison Peters comienza su primer día como líder del PPSD.
- El RIDE contrata a un [comisionado adjunto para la reforma del sistema escolar](#).
- El RIDE colabora con expertos nacionales para poner en funcionamiento una estrategia plurianual específica para las escuelas secundarias del distrito.

MARZO DE 2020

- 1 de marzo: Se notifican los dos primeros casos de COVID-19 en [Rhode Island](#).
- 7 de marzo: El RIDE y el PPSD organizan una exhibición del Equipo de Diseño Comunitario (CDT) en la Escuela Primaria Asa Messer.
- 23 de marzo: Debido al COVID-19, el PPSD se une a todas las [escuelas públicas de Rhode Island](#) en la transición a la educación a distancia para el resto del año escolar.

- 27 de marzo: el PPSD negocia con éxito un calendario de contratación más temprano para preparar mejor las necesidades de personal del próximo año.
- El RIDE amplía la asociación con Pure Edge para incluir a los estudiantes, con 2,000 participantes en solo un mes.
- El PPSD envía más de un millón de mensajes electrónicos a las familias durante el cambio a la educación a distancia en el primer mes de la pandemia.

ABRIL DE 2020

- Gracias al análisis de EY, el PPSD obtiene \$1 millón de dólares de ahorro anual en personal y no personal. Este dinero se reprograma para apoyar los salones de clase de aprendices que hablan diferentes idiomas (MLL).

MAYO DE 2020

- 20 de mayo: El PPSD selecciona el plan de estudios de lectura bilingüe de la American Reading Company (ARC) para todos los estudiantes de los grados 1 a 8 después de un proceso de decisión exhaustivo e inclusivo con los maestros y otras partes interesadas.
- ¡El PPSD también selecciona el plan de estudios unificado de matemáticas Eureka 5! El plan de estudios de matemáticas de K-5 para su uso en todo el distrito.

JUNIO DE 2020

- 6 de junio: El RIDE organiza la Stand-Up Youth Summit para comprender mejor los principales problemas relacionados con la cultura y la seguridad escolar.
- 12 de junio: El RIDE y el PPSD estrenan "Almost Impossible" (Casi imposible), un vídeo de captación de maestros en YouTube, y lanzan una campaña nacional en las redes sociales. Más de 160,000

personas ven el vídeo al menos una vez. Más de 9,000 personas visitan la página de inicio para posibles maestros del PPSD, lo que lleva a casi 800 contactos para los reclutadores del PPSD.

- ▶ 23 de junio: El RIDE publica "Transformando la Esperanza en Resultados", el [Plan de Acción de Reforma](#) (TAP) para el PPSD, basado en el trabajo de los Equipos de Diseño Comunitario y diseñado para mejorar considerablemente las Escuelas de Providence.
- ▶ El PPSD apoya la asistencia alimentaria de 1.5 millones de comidas a estudiantes en 14 centros escolares como medida de respuesta al COVID-19.
- El superintendente Peters presenta la red de liderazgo de todo el distrito para apoyar mejor a los estudiantes y a los líderes escolares.

JULIO DE 2020

- 20 de julio: El PPSD abre con seguridad los espacios escolares para apoyar la escuela de verano.
- ▶ 28 de julio: Cuatro nuevos directores [contratados](#) y 13 escuelas del PPSD reciben un nuevo liderazgo para el año escolar 2020-2021.
- 31 de julio: El PPSD publica un [plan de reapertura](#) de 70 páginas para un regreso seguro y sano a las escuelas.
- El PPSD lleva a cabo una instrucción obligatoria contra los prejuicios para todos los nuevos contratados, una práctica que continuará para todos los nuevos contratados en el futuro.
- El PPSD celebra cuatro reuniones municipales para recabar opiniones sobre la reapertura.

AGOSTO DE 2020

- 18 de agosto: El PPSD, el RIDE y el alcalde Elorza anuncian un [plan de capital escolar](#) en varias fases de \$300 millones para las instalaciones escolares de Providence.

- El PPSD reduce las condiciones requeridas para los pases de autobús de los estudiantes de la escuela secundaria de Providence de dos a una milla de la escuela.
- El anterior alcalde, Joseph Paolino, dona el antiguo edificio del [Hospital St. Joseph](#) para que se transforme en una nueva y moderna escuela de PreK al grado 8 después de extensas renovaciones.
- El PPSD aumenta las oportunidades de días de desarrollo profesional para los maestros de 1 a 5 antes del comienzo de las clases, con otros 5 incorporados a lo largo del año escolar.
- El PPSD establece sesiones mensuales de aprendizaje profesional de cuatro horas de duración diseñadas para enfocarse en los cuatro factores clave para el éxito de los esfuerzos de cambio de la escuela.
- El PPSD trabaja con su proveedor de custodia para aumentar las horas del personal de custodia dedicadas a la limpieza y mejorar los niveles de limpieza.
- El PPSD contrata a un gerente principal de instalaciones y planificación de capital para supervisar los proyectos de construcción.

SEPTIEMBRE DE 2020

- 14 de septiembre: El PPSD comienza con un plan de reapertura parcial.
- 14 de septiembre: El PPSD pone en marcha una [Academia de Aprendizaje Virtual \(VLA\)](#) independiente para más de 6,000 estudiantes.
- 14 de septiembre: Al comienzo del año escolar, el PPSD introduce una nueva serie de lecciones sobre el [aprendizaje social y emocional](#) para ayudar a los estudiantes a volver al salón de clase y establecer una cultura sólida.
- El PPSD comienza el año escolar 2020-2021 con 22 salones de clase vacantes, por debajo de los 102 del año anterior.
- El PPSD lanza el programa Accelerate early college, que le permite a los estudiantes de último

año inscribirse en la universidad durante el año y obtener hasta 27 créditos.

- El PPSD reactiva el Comité de Construcción de Escuelas del PPSD y amplía la representación para incluir a los padres.
- El PPSD desarrolla un sistema de indicadores de alerta temprana que sirve como herramienta crítica para apoyar el éxito académico de los estudiantes.
- ▶ **El PPSD adquiere y distribuye suministros de limpieza sustanciales y equipo de protección personal (EPP) para respaldar una reapertura segura, incluyendo 100,000 mascarillas reutilizables, 100,000 mascarillas desechables, 19,000 botellas de desinfectante para manos y 2,000 contenedores de 1 galón de desinfectante.**

OCTUBRE DE 2020

- Cada escuela primaria realiza un análisis profundo de los datos de rendimiento y compromiso de los estudiantes, que ayuda a establecer las prioridades culturales y de instrucción para las 22 escuelas primarias del distrito.
- El PPSD refuerza el Consejo Consultivo de Padres (PAC) existente y amplía los esfuerzos de reclutamiento.

NOVIEMBRE DE 2020

- ▶ **4 de noviembre: Los votantes de Providence aprueban un bono de \$140 millones para instalaciones escolares.**
- 23 de noviembre: El RIDE y el PPSD anuncian que la participación de los maestros en las próximas conferencias de padres y maestros será obligatoria.
- El PPSD instala 1,836 purificadores de aire para apoyar una mejor circulación del aire en los salones de clase durante los meses más fríos.
- El PPSD ordena 12,422 Chromebooks, 1,300 puntos de acceso Wi-Fi, 2,000 computadoras portátiles para educadores, 800 sistemas de sonido y 120 SmartBoards para apoyar los requisitos de tecnología de educación a distancia.

TRANSFORMATION UNDERWAY!



RIDE Rhode Island
Department
of Education

Providence
Schools

OBTENGA MÁS INFORMACIÓN
Y PARTICIPE EN
WWW.4PVDKIDS.COM