



PLAN INICIAL

Dra. Victoria L. Greer

Superintendente interina de Escuelas

ESCUCHAR ■ APRENDER ■ GUIAR

Cambridge Public Schools

135 Berkshire Street

Cambridge, MA 02141

617.349.6400

www.cpsd.us



En este documento:

- Introducción
- Propósito
- Metas y resultados del plan inicial
- Cronograma y actividades
- Entrevistas y grupos focales
- Agradecimientos y Referencias

ESCUCHAR

APRENDER

GUIAR



INTRODUCCIÓN

El Comité Escolar de Cambridge me ha encomendado, en mi calidad de superintendente interina entrante, que prosiga con el fantástico trabajo que se viene realizando, garantizando que las necesidades de CADA estudiante estén cubiertas y preparando al distrito para una mejora continua en innovación y rendimiento para nuestros estudiantes y la comunidad.

Durante el proceso de selección, el Comité Escolar de Cambridge y la comunidad general comunicaron sus prioridades en cuanto a las cualidades de liderazgo que se buscan en una superintendente interina. Esas cualidades incluían una excelente comunicación y colaboración con las partes interesadas, establecer altas expectativas para los estudiantes y el personal y garantizar el liderazgo y la continuidad de la educación y los servicios brindados por las Escuelas Públicas de Cambridge.

Las Escuelas Públicas de Cambridge (CPS) son consideradas, en el estado y en la nación, un centro de innovación y educación. Esta reputación y esta aspiración destacan la oportunidad de que el distrito tiene que ser aún mejor en los años venideros.

*“No todo lo que se afronta puede cambiarse. Pero nada puede cambiarse hasta que no se afronta”.
-James Baldwin*

PROPÓSITO DE MI PLAN INICIAL

El propósito del plan inicial es establecer una serie de actividades intencionales e inclusivas que guiarán la transición de la nueva superintendente interina a las CPS. Este proceso está diseñado para permitirme, como la nueva Superintendente interina, recabar información rápidamente sobre la comunidad y el distrito en constante evolución, establecer tempranamente una fuerte presencia en la comunidad, crear ideas para sostener (apoyándome en el trabajo actual) y fortalecer a las CPS para el futuro, identificar problemas críticos y crear una red de socios colaborativos.

Este plan describe las estrategias específicas que tomaré como Superintendente interina para desarrollar una profunda comprensión de qué es lo que las CPS están haciendo bien, en qué áreas podrían mejorar las CPS y de qué manera las partes interesadas, incluidos estudiantes, educadores, personal, familias y socios, pueden asesorarme en estas áreas.

La información y las perspectivas reunidas durante este proceso informarán no solo mi transición, sino también la elaboración de planes de presupuesto tanto para fondos federales (ESSERIII) y el presupuesto general de las CPS como el plan plurianual del distrito.

METAS Y RESULTADOS DEL PLAN INICIAL

Este plan inicial establece cinco metas generales que se abordan tanto en las actividades preiniciales como en las actividades iniciales descritas más adelante en el documento. Las cinco metas son las siguientes:

Gobernanza

Seguir desarrollando y fortaleciendo la relación de gobernanza en equipo del Comité Escolar y la Superintendente.

1

A fin de aumentar nuestro éxito en lo que respecta a cubrir las necesidades de TODOS nuestros estudiantes, el Comité y yo debemos establecer una relación de equipo positiva, colaborativa y de confianza. Trabajaré de manera colaborativa con el Comité para desarrollar las prioridades del Distrito y analizar los problemas y los asuntos de gobernanza, administración, valores y creencias fundamentales.

Capacidad y alineamiento organizacionales

Aumentar la eficacia y eficiencia organizacionales y garantizar un alto rendimiento y apoyar a las escuelas.

2

El rol principal del equipo de liderazgo del distrito es apoyar las funciones clave del Distrito. Es mi responsabilidad que funcionemos como un equipo multidisciplinario altamente eficaz, dedicado a una cultura profesional positiva enfocada en el servicio y en levantar la moral, de modo que el enfoque siga estando en cubrir las necesidades de CADA estudiante. Es fundamental que yo entienda cómo está operando actualmente la organización; qué está funcionando bien y dónde están las oportunidades de mejoras.

Éxito de los estudiantes

Enfocar los esfuerzos organizacionales y alinear los recursos para garantizar que todos los estudiantes prosperen a nivel académico, social y emocional y que estén preparados para la universidad y/o una carrera.

3

A fin de facilitar oportunidades de aprendizaje óptimas para todos los estudiantes, los educadores deben contar con los planes de estudios, los sistemas, las herramientas y los apoyos adecuados. Me aseguraré de que todas las decisiones se tomen utilizando un enfoque de cinco componentes:

- ¿Es buena para TODOS los estudiantes?
- ¿Está disponible y es accesible para TODOS los estudiantes?
- ¿Está basada en investigaciones y/o evidencia?
- ¿Es físicamente sensata y responsable?
- ¿Cómo mediremos el impacto?

Participación y comunicaciones

Crear un capital de confianza pública y seguridad mediante una comunicación abierta y honesta y relaciones positivas.

4

Es fundamental que yo entienda la cultura, la historia y las expectativas de toda la comunidad. Trabajando con el personal, tendré una actitud proactiva y reflexiva para hacer participar a todas las partes interesadas a la vez que garantizo que todas las voces sean escuchadas.

Cultura y clima

Fomentar y garantizar un clima positivo, colaborativo y constructivo enfocado en una cultura centrada en los estudiantes de resultados positivos y rendimiento.

5

Para alcanzar estas metas, haré lo siguiente:



ESCUCHAR

Pasaré tiempo con los estudiantes, los docentes, las familias, los directores, los administradores del distrito escolar, otros empleados de las CPS, socios de la comunidad y otros miembros de la comunidad para escuchar los logros que más los enorgullecen y los desafíos más grandes.



APRENDER

Analizaré y estudiaré los datos del rendimiento y otros datos de los estudiantes. Revisaré las políticas existentes del distrito y la implementación de iniciativas.



COMPARTIR

Pasaré tiempo en la comunidad conversando con los estudiantes, los padres/las familias y los líderes de la comunidad compartiéndoles mi historia de liderazgo, filosofía educativa y valores fundamentales. Me esforzaré en desarrollar un tono positivo y un carácter de urgencia para nuestras escuelas y nuestros estudiantes.



CONSTRUIR

Estableceré sólidas relaciones de trabajo y entablaré una relación de comunicación con el Comité Escolar, el equipo de liderazgo y el personal de las CPS y los líderes de la comunidad y locales. Tomaré medidas intencionales para estar presente en la comunidad y establecer una imagen accesible.



PLANEAR

Revisaré el plan estratégico previo con medidas de acción específicas para actualizar el plan en función de los datos y la información actuales.

La intención de estas actividades es lograr cuatro resultados clave:

- 1 Un resumen integral** de los hallazgos, las observaciones y la información que se recopilen de escuchar y aprender.
- 2 Participación de la comunidad de Cambridge** para apoyar el desarrollo de los planes para el subsidio ESSER III, el presupuesto general de las CPS y el plan plurianual del distrito.
- 3 Una descripción de los esfuerzos continuos de mejoras y un plan de acción** con un cronograma para actualizar el plan estratégico del distrito.
- 4 Un distrito y una comunidad que muestren entusiasmo y energía** sobre la dirección de las CPS y un deseo y una predisposición para trabajar de manera colaborativa.

CRONOGRAMA DEL PLAN INICIAL

“Te doy para que te lo lleves: nada permanece como estaba. Si sabes esto, puedes empezar de nuevo, con pura alegría en el desarraigo”.
-Judith Minty

El trabajo de un proceso inicial ocurre simultáneamente con el funcionamiento del distrito escolar.

Para determinar eficazmente qué está funcionando bien en el distrito y dónde podría haber oportunidades de crecimiento, se están diseñando actividades de transición e iniciales para la escucha activa y la auténtica participación.

El proceso del plan de acción tiene dos fases:

Preinicial

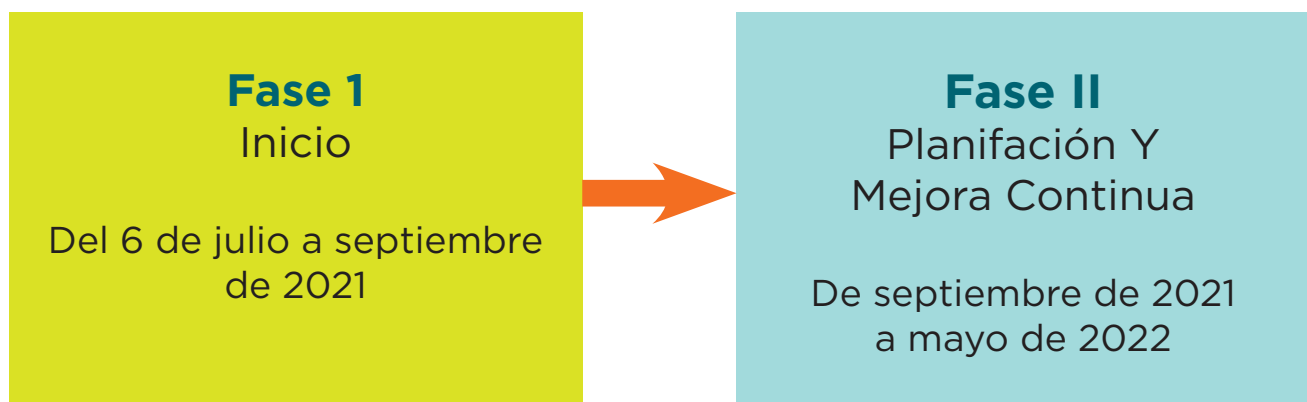
Durante esta fase, recopilé información importante de empleados clave del distrito sobre las CPS y su trabajo mediante documentos informativos formales y comencé a elaborar el plan inicial.

Fase I

Escuchar y aprender dominarán la Fase I y las etapas iniciales de la Fase II. Esto incluye varias reuniones individuales y grupales con distintos distritos. En el transcurso, se proporcionarán al Comité Escolar varias actualizaciones para comentarios. Se entregará un informe formal al final de cada fase del proceso inicial.

Fase II

Liderar dominará la segunda mitad de la Fase II del Plan inicial, y culminará con el desarrollo y la presentación al Comité Escolar y la comunidad de un bosquejo centrado en la mejora continua. Esto incluye forjar y mantener relaciones y desarrollar un plan de acción y un cronograma para actualizar y desarrollar el plan estratégico del distrito.



El proceso inicial incluye una variedad de actividades, entre ellas:

- Visitas a las escuelas
- Reuniones (grupales e individuales) y al menos un retiro con el Comité Escolar
- Reuniones (grupales e individuales) con las partes interesadas clave: directores, subdirectores, el equipo de liderazgo del distrito, la dirigencia de la comunidad, la dirigencia sindical, funcionarios electos y otras partes interesadas identificadas
- Reuniones escolares con y entre los administradores y docentes
- Reuniones de la comunidad con padres, estudiantes, educadores, socios de la comunidad y otros miembros de la comunidad
- Análisis de datos y revisión de documentos

Estas actividades se describen más detalladamente en la próxima sección.



ACTIVIDADES INICIALES, POR META

En cada sección, describo las actividades clave que tomaré como parte del período pre-inicial o inicial. Es posible consultar una actualización sobre mi progreso implementando estas actividades en nuestro sitio web en www.cpsd.us/greerentry El estado de cada actividad se describe como: aún no iniciado, en progreso o completado.

OBJETIVO 1

GOBERNANZA

Seguir desarrollando y fortaleciendo la relación de gobernanza en equipo del Comité Escolar y la Superintendente.

1



Preinicial (17; 21-22 de junio de 2021)

- Redactar las áreas de metas para actividades iniciales y plan inicial.
- Comenzar a revisar los documentos críticos como datos del rendimiento de los estudiantes, presupuestos, contratos, actas y videos de las reuniones del Comité Escolar, documentos del plan de estudio, políticas/procedimientos, etc.
- Reunirme con el Superintendente saliente, el Dr. Salim, para analizar las áreas urgentes y críticas relativas al distrito escolar.

Inicio (del 6 de julio al 1 de octubre)

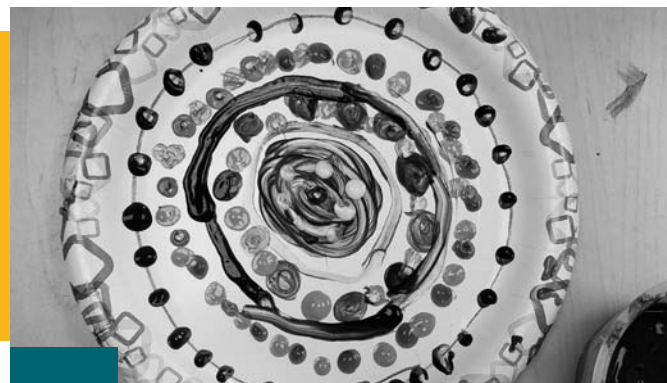
- Organizar un retiro con el Comité Escolar con el objetivo de analizar los protocolos de comunicación, las normas de conducta e interacción, el enfoque y las metas para el primer año; establecer al menos dos fechas adicionales para retiros a lo largo del año escolar.
- Tener reuniones individuales y grupales con todos los miembros del Comité Escolar para garantizar una comunicación y una participación eficaces para forjar relaciones productivas positivas.
- Reunirme con la dirigencia sindical para forjar relaciones positivas y ampliar las perspectivas.

OBJETIVO 2

ALINEAMIENTO Y CAPACIDAD ORGANIZACIONALES

Increase organizational effectiveness and efficiency and ensure high performance and support to schools

2



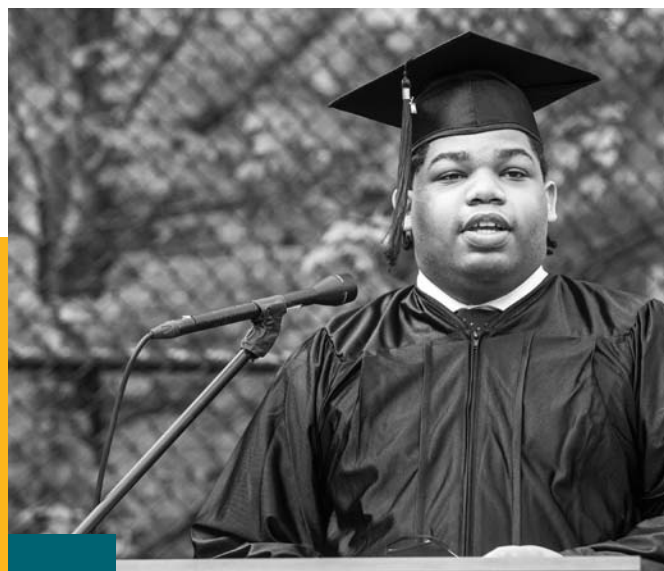
- Reunirme individualmente con cada director/a y con los administradores de la sede central.
- Asistir estratégicamente a reuniones clave (esto es, consejo educativo, departamentos, entrevistas de empleo, equipos operativos y grupos de trabajo, etc.).
- Enviar comunicación de presentación a todos los administradores y al personal.
- Revisar los informes financieros clave del distrito, los presupuestos y las últimas auditorías, subvenciones.
- Revisar todos los documentos críticos: manuales de empleados, manuales de políticas/procedimientos, alineamiento de estándares-plan de estudios-evaluaciones y desarrollo profesional, datos del rendimiento de los estudiantes proporcionados por la escuela, procesos legales, planes de seguridad y emergencia, etc.
- Planificar y facilitar múltiples retiros de liderazgo con los equipos de liderazgo/administrativos a fin de crear confianza al delinear normas, claridad respecto a las funciones, responsabilidades, expectativas, Teoría de acción y sistemas para la mutua responsabilidad.
- Visitas in situ a todas las escuelas y programas: Tener reuniones con cada equipo de liderazgo educativo para obtener perspectivas sobre las fortalezas del distrito/de la escuela y oportunidad de crecimiento.
- Determinar con el equipo ejecutivo cómo se darán la comunicación y la toma de decisiones, estableciendo protocolos que se deberán cumplir y sistemas diseñados para centrarse en un mayor rendimiento de los estudiantes y la mejora continua.
- Revisar procesos y sistemas que guíen la distribución de recursos y garanticen que la asignación de recursos concuerde con las necesidades de los estudiantes.
- Revisar las proyecciones de inscripción y financieras del distrito, la asignación de recursos y el proceso de elaborar el presupuesto operativo anual; analizar cómo se alinea para apoyar las necesidades de todos los estudiantes.
- Revisar el plan de comunicación de seguridad y crisis del distrito.
- Revisar todos los planes de mejora escolar.
- Organizar foros/grupos focales de escucha y aprendizaje en la escuela para que asista todo el personal.
- Organizar grupos focales para estudiantes que están ahora en la escuela secundaria y en la escuela secundaria superior y ex estudiantes de escuela secundaria.
- Dirigir grupos focales con todos los grupos de educadores, incluido el personal de apoyo, para escuchar y aprender.
- Determinar cuánta autonomía y autoridad tienen los directores en la estructura orgnizacional actual y establecer cuánto acceso y oportunidad tienen para tomar decisiones a nivel de Distrito.
- Garantizar que estén implementados todos los planes y las preparaciones que se necesitan para asegurar una apertura destacada de las escuelas; establecer protocolos para evaluar la eficacia de la apertura de escuelas.

OBJETIVO 3

ÉXITO DE LOS ESTUDIANTES

Enfocar los esfuerzos organizacionales y alinear los recursos para garantizar que todos los estudiantes prosperen a nivel académico, social y emocional y que estén preparados para la universidad y/o una carrera.

3



- Analizar patrones en los datos del rendimiento de los estudiantes.
- Evaluar las expectativas del distrito en cuanto al éxito académico de todos los estudiantes y el compromiso para cubrir las necesidades de todos sus diversos estudiantes.
- Revisar toda auditoría educativa/ informe educativo, información del ciclo de revisión curricular realizada internamente o por un grupo externo u organización externa.
- Reunirme con el equipo de liderazgo educativo de las CPS (Superintendente adjunto, Superintendentes auxiliares, Coordinadores del plan de estudio, Consejeros, Directores, etc.) para analizar los datos del rendimiento; alineamiento del programa educativo; capacidad de planes de formación profesional a corto y largo plazo para cubrir las necesidades de aprendizaje profesional de directores, docentes, personal de apoyo y personal de la sede central; metas actuales y áreas de acción prioritarias para el distrito.
- Examinar cómo las CPS utilizan datos para garantizar que todos los estudiantes tengan un rendimiento al nivel del grado o superior y la implementación del marco de Sistemas de apoyo de múltiples niveles (MTSS, por sus siglas en inglés) para abordar las necesidades de todos los estudiantes.
- Reunirme con el equipo de tecnología educativa de las CPS para evaluar el nivel de integración de la tecnología educativa y su impacto en los resultados del aprendizaje.
- Revisar y/o evaluar el plan de estudios, las evaluaciones y los programas educativos actuales con el personal de plan de estudios y educativo.
- Evaluar qué procesos están implementados para brindar los siguientes servicios: Orientación vocacional, salud mental y servicios sociales.
- Revisar el sistema de evaluación de docentes y todos los otros sistemas de evaluación de empleados.

OBJETIVO 4

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Crear un capital de confianza pública y seguridad mediante una comunicación abierta y honesta y relaciones positivas.



4

- Comunicarme con los líderes clave de la comunidad para presentarme y comenzar a forjar una relación de trabajo.
- Enviar comunicaciones a todos los docentes, al personal y a las familias.
- Tener reuniones individuales con todos los administradores del distrito y de los establecimientos.
- Evaluar la calidad, cantidad y eficacia de todas las formas existentes de comunicación con las distintas partes interesadas: Comité Escolar, familias, docentes, personal de apoyo, personal administrativo, líderes estudiantiles, líderes de la comunidad, líderes empresariales y líderes religiosos.
- Identificar a los líderes en la comunidad religiosa y sus organizaciones profesionales, afiliaciones, y reunirme con ellos para una sesión de escucha y aprendizaje. Establecer un protocolo de comunicación de rutina.
- Realizar sesiones informativas periódicas y continuas y establecer protocolos de comunicación de rutina y protocolos de reuniones.
- Realizar foros abiertos/reuniones generales con docentes, estudiantes, familias y líderes como una actividad de rutina para la comunicación personal sobre los problemas críticos que afronta nuestra organización.
- Asistir a estructuras de reuniones preexistentes para hacer participar a la comunidad (Consejos escolares, reuniones “Amigos de”, etc.).
- Revisar las estructuras actuales de los grupos asesores, incluidos docentes, estudiantes, familias, socios y miembros de la comunidad, para garantizar una representación eficaz de la comunidad de las CPS y apoyar los esfuerzos de mejora continua.



OBJETIVO 5

CULTURA Y CLIMA

Fomentar y garantizar un clima positivo, colaborativo y constructivo enfocado en una cultura centrada en los estudiantes de resultados positivos y rendimiento.

5

- Establecer relaciones de calidad con el liderazgo clave del distrito y reunirme con todos los departamentos de administración central.
- Comunicar abiertamente mi compromiso personal y profesional para: Ser una buena oyente... una muy buena oyente, alimentar una cultura que fomente la expresión de opiniones y una comunicación honesta sobre las metas (qué está funcionando, qué no), afirmar y celebrar las fortalezas y los activos del distrito.
- Programar una visita a cada escuela y forjar relaciones con directores, docentes, estudiantes y personal.
- Programar oportunidades antes y después para reunirse con la Superintendente en cada establecimiento escolar y otros establecimientos de la comunidad.
- Compartir semanalmente las novedades de la comunidad de la Superintendente de maneras que sean accesibles para todos los miembros de nuestra comunidad, proporcionar información clave y destacar los efectos positivos en las CPS.
- Identificar y contratar a miembros del equipo fundamentales para que cubran los puestos vacantes.
- Sistematizar estructuras para las celebraciones de los estudiantes, el personal y la comunidad.



ESCUCHAR
APRENDER
GUIAR

ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES

Durante las actividades iniciales, realizaré entrevistas individuales y de grupos focales con las distintas partes interesadas de la comunidad para escuchar y aprender sobre las Escuelas Públicas de Cambridge. Se buscará la participación de las siguientes personas y de los siguientes grupos durante el proceso inicial. **Esta no es una lista exhaustiva.**



AGRADECIMIENTOS

Agradezco contar con colegas que me brindan su apoyo y que guiaron la elaboración de mi plan inicial, entre ellos el Dr. Peter Goreman y la National Superintendents Academy (Academia Nacional de Superintendentes).

ESCUCHAR ■ APRENDER ■ GUIAR

REFERENCE

Jentz, B. with Wofford, J. (2012), *The entry plan approach*. Newton, MA: Leadership and Learning, Inc.