



# Informe del Equipo de Transición Octubre 2022



THE SCHOOL DISTRICT OF  
PHILADELPHIA

## Índice

- 1** Carta de los Co-Presidentes del Equipo de Transición
- 2** Miembros del Equipo de Transición
- 4** Resumen Ejecutivo
- 6** Introducción
- 7** El Distrito
- 10** Las Metas y Valores de la Junta de Educación
- 11** El Proceso de Transición del Superintendente
- 12** Conclusiones del Subcomité del Equipo de Transición
- 13** Subcomité de Rendimiento Estudiantil
- 17** Subcomité de Operaciones
- 20** Subcomité de Cultura Distrital Antirracista
- 23** Subcomité de Colaboración con la Comunidad y Comunicaciones
- 26** Subcomité de Experiencias Escolares Enriquecedoras y Bien Fundamentadas
- 29** Conclusión y Enfoque Futuro

# Carta de los Co-Presidentes del Equipo de Transición

Nos complace presentar el informe final del Equipo de Transición a la Junta de Educación y al Dr. Tony B. Watlington Sr., Superintendente del Distrito Escolar de Filadelfia. El Dr. Watlington encargó al Equipo de Transición que evaluara el estado actual del Distrito para proporcionar acciones a corto y largo plazo que el Distrito pueda tomar para progresar en las Metas y Valores de la Junta de Educación y en la mejora operativa del Distrito.

Por ello, nuestras recomendaciones se centraron en cinco áreas de importancia para el Distrito:

- Rendimiento Estudiantil
- Operaciones
- Cultura Distrital Antirracista
- Colaboración con la Comunidad y Comunicaciones Experiencias
- Escolares Enriquecedoras y Bien Fundamentadas

Para formular estas recomendaciones, el Dr. Watlington convocó intencionadamente a más de 100 miembros de la comunidad de Filadelfia: padres, profesores, directores, personal del distrito, estudiantes además de líderes sindicales, educativos, municipales, empresariales, y de organizaciones sin fines de lucro y de base. Estos miembros aportaron sus conocimientos, experiencias y conocimientos locales al proceso. Trabajaron juntos para revisar información cuantitativa y cualitativa, los resultados de la investigación educativa y las mejores prácticas con el fin de desarrollar una visión panorámica del Distrito Escolar al igual que recomendaciones que formarán las futuras prioridades del Distrito.

Las recomendaciones contenidas en este informe reflejan el consenso de que es imperativo mejorar la educación de la ciudad, debido a la importancia que tiene. Este esfuerzo requerirá un enfoque holístico y la colaboración de todos los miembros de la comunidad. Por encima de todo, las recomendaciones demuestran el compromiso de ofrecer una educación de calidad que promueve altas expectativas para el personal y los estudiantes.

Esperamos sinceramente que el conocimiento de muchos ciudadanos y partes interesadas forje plan estratégico que haga hincapié en enfoques innovadores, fomentando la inspiración y estimulando a los alumnos a disfrutar de cómo y qué aprenden. El objetivo final de este cometido es que todos los estudiantes desarrollen su potencial al máximo y encuentren el éxito en la vida.

En nombre del Equipo de Transición, agradecemos la oportunidad de servir a los niños de la ciudad que todos amamos.



**Andrea Custis**  
*Ex Ejecutiva*

Verizon & y la Liga Urbana de Filadelfia



**Donald Generals, Ed. D**  
*Presidente*

Community College de Filadelfia

# Participantes del Equipo de Transición

## Miembros del Equipo de Transición

**Andrea Custis**, *Ex Ejecutiva*  
Verizon & la Liga Urbana de Filadelfia

**Donald Generals, Ed. D.**, *Presidente*,  
Community College de Filadelfia

## Subcomité de Rendimiento Estudiantil

**Dr. Sheila Brown**, *Co-Presidente*  
*Antigua Superintendente Adjunta*, Escuelas Públicas de Boston

**Dr. Malika Savoy-Brooks**, *Co-Presidente*  
*Directora Académica*, Distrito Escolar de Filadelfia

**Sean Conley**, *Superintendente Adjunto*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Bill Daggett**, *Fundador*, Centro Internacional para el Liderazgo en la Educación (ICLE)  
**Olga Doubrovskaja**, *Madre de familia*, Escuela Primaria Southwark  
**Dr. Constance Evelyn**, *Ex Superintendente*, Distrito Escolar de Valley Stream  
**Ginny Field**, *Profesora*, Escuela Primaria William Loesche  
**Richard Gordon**, *Director*, Escuela Secundaria Paul Robeson  
**Dr. Christina Grant**, *Superintendente del Estado* para el Distrito de Columbia  
**Otis Hackney**, *Director de Educación*, Ciudad de Filadelfia  
**Dr. Stacy Holland**, *Director Ejecutivo*, Elevate 215  
**Dr. Ayesha Imani**, *Directora Ejecutiva/Fundadora*, Escuela Chárter Sankofa Freedom Academy  
**Jerry T. Jordan**, *Presidente*, Federación de Profesores de Filadelfia  
**Dr. Youngmoo Kim**, *Director de Tecnologías de Interacción Expresiva y Creativa*, Universidad Drexel  
**Dr. Chris McGinley**, *Ex miembro*, Junta de Educación  
**Maura McInerney**, *Director Jurídico*, Education Law Center  
**Dr. John Spencer**, *Director*, Escuela Primaria John F. McCloskey

## Subcomité de Cultura Distrital Antirracista

**Dr. Camika Royal**, *Co-Presidente*  
*Profesora*, Universidad Loyola

**Dr. Sabriya Jubilee**, *Co-Presidente*  
*Jefe de Diversidad, Equidad e Inclusión*, Distrito Escolar de Filadelfia

**Jacob Bender**, *Director Ejecutivo*, CAIR-Filadelfia  
**Aliya Catanch Bradley**, *Directora*, Escuela Primaria Mary McLeod Bethune  
**Dr. Robin Cooper**, *Presidente*, CASA  
**Carolina Cabrera DiGiorgio**, *Presidente/Directora Ejecutiva*, Congreso  
**Sharif El-Mekki**, *Director Ejecutivo*, Centro para el Desarrollo de Educadores Negros  
**Dr. Michael Farrell**, *Jefe Adjunto para el Desarrollo del Liderazgo*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Iryna Haze**, *Profesora de Inglés para Hablantes de Otras Idiomas*, Escuela Gilbert Spruance  
**Constance Faith Horton**, *Superintendente Adjunta*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Sylvie Gallier Howard**, *Fundadora y Directora General*, Equitable Cities Consulting  
**Dia Jones**, *Subdirectora*, Escuelas Chárter Mastery  
**Jason Lafferty**, *Profesor*, Escuela Secundaria John Bartram  
**Angela Lipsey**, *Madre de familia*, Escuela Primaria Samuel Gompers  
**Tim McKinney**, *Director de Recursos y Programas LGBTQ+ en Big Brothers Big Sisters Independence*  
**Meredith Mehra**, *Jefe Adjunta de Enseñanza y Aprendizaje*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Lynn Rauch**, *Abogada General*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Marisol Rodriguez**, *Directora*, Academia Juniata Park

## Subcomité de Operaciones

**Dr. Henderson Lewis**, *Co-Presidente*  
*Ex Superintendente*, Escuelas Públicas de Nueva Orleans

**Uri Monson**, *Co-Presidente*  
*Director Ejecutivo Financiero*, Distrito Escolar de Filadelfia

**Victoria Aristoklis**, *Profesora*, Escuela Primaria James Rhoads,  
**Elizabeth Arons**, *Directora General*, Academia de Capacidad Humana de Escuelas Urbanas  
**Maria Bailey**, 32BJ  
**John Bynum**, 32BJ  
**Fran Burns**, *Directora de Operaciones*, Fundación Connelly  
**Walette Carter**, *Madre de Familia*, SLA Beeber  
**Donna Cooper**, *Directora Ejecutiva*, Children First  
**Michael Forman**, *Director Ejecutivo/Presidente*, FS Investments  
**Nicole Hunt**, *Presidente*, Unite HERE  
**Dr. Renato Lajara**, *Asistente del Superintendente*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Kimberly A. Lloyd**, *Presidente/Directora Ejecutiva*, Ogontz Avenue Revitalization Corporation  
**Reggie McNeil**, *Director Ejecutivo de Operaciones*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Dr. James Murray**, *Director*, Escuela William Rowen  
**Vernon Palmer**, *Director Regional Senior*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Dean R. Robateau**, *Vicepresidente Ejecutivo*, McKissack  
**Larisa Shambaugh**, *Jefe de Talentos*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Orien Smith-Warren**, *Padre de Familia*, Escuela Primaria C.W. Henry  
**Dr. David E. Thomas**, *Vicepresidente Adjunto de Iniciativas Estratégicas*, Community College de Filadelfia  
**Wayne Wormley**, *Presidente*, The Wormley Company

## Subcomité de Colaboración con la Comunidad y Comunicaciones

**Dr. James Earl Davis, Co-Presidente**  
Decano Interino, Universidad Temple

**Kathryn Block, Co-Presidente**  
Jefe de Comunicaciones, Distrito Escolar de Filadelfia

**Ken Anderson**, *Vicepresidente de Asuntos Cívicos*, Cámara de Comercio de Filadelfia  
**Keith Bethel**, *Ex Director de Crecimiento*, Aramark  
**Jenny Bogoni**, *Directora Ejecutiva*, Read By 4th  
**Dr. Amelia Coleman Brown**, *Superintendente Adjunta*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**April Brown**, *Directora*, Escuela Thomas K. Finletter  
**Reverend Bonnie Camarda**, *Director de División de Asociaciones*, The Salvation Army del Este de Pensilvania y Delaware  
**Peng Chao**, *Jefe en Funciones de las Escuelas Chárter*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Omar Crowder**, *Director*, Escuela Secundaria Northeast  
**Donna Frisby-Greenwood**, *Presidente/Directora Ejecutiva*, El Fondo para el Distrito Escolar de Filadelfia  
**Alonzo Fulton**, *Director*, Escuela Avery D. Harrington  
**Stephanie Kosta**, *Vicepresidente de Asuntos Gubernamentales*, Región de la Libertad, Comcast Cable  
**Pep Marie**, *Coordinadora de Coalición*, Nuestra Ciudad Nuestras Escuelas  
**Lorenea Meskill**, *Profesora Líder*, Academia de la Promesa Potter Thomas  
**Jenna Monley**, *Jefe Adjunta*, Participación Familiar y Comunitaria, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Brendan Morrissey**, *Director del Programa Nacional de Liderazgo de Equipos*, City Year  
**Megan Smith**, *Fundadora y Presidente*, Brownstone PR  
**Christiana Uy**, *Madre de Familia/Miembro*, Consejo Comunitario de la Junta de Educación  
**Dr. Chandra Williams**, *Pastora*, Iglesia Bautista Misionera Unida  
**Timothy Woods**, *Profesor*, Escuela Secundaria y Técnica Randolph Career

## Subcomité de Experiencias Escolares Enriquecedoras y Bien Fundamentadas

**Dr. Andrea Kane, Co-Presidente**  
Profesora, Universidad de Pensilvania

**Dr. Evelyn Nuñez, Co-Presidente**  
Directora de Escuelas, Distrito Escolar de Filadelfia

**Ericka Andrews**, *Monitor de Cumplimiento de Educación Especial*, Escuela Media Grover Washington Jr.  
**Kevin Bethel**, *Jefe de Seguridad Escolar*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Dr. Aja Carpenter**, *Director Ejecutivo de la Oficina de Preparación Post-Secundaria*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Patrick Clancy**, *Presidente/Director Ejecutivo*, Philadelphia Works  
**Becky Cornejo**, *Director Ejecutivo*, Fundación Neubauer Family  
**Gillian Dagress**, *Madre de Familia*, Escuela Primaria McCall  
**Trina Dean**, *Asesora Académica*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Vicki Ellis**, *Director Ejecutivo de la Oficina de Asociaciones Estratégicas*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Cynthia Figueroa**, *Presidente/Directora Ejecutiva*, Servicios Humanos JEVS  
**Chekemma Fulmore-Townsend**, *Presidente*, Fundación Benéfica de la Familia Hamilton  
**Bill Golderer**, *Presidente/Director Ejecutivo*, United Way de la Gran Filadelfia y el Sur de Nueva Jersey  
**Vanessa Garrett Harley**, *Teniente de Alcalde de Infancia y Familias* **Melanie Harris**, *Directora de Información*, Distrito Escolar de Filadelfia **Simon Hauger**, *Fundador y ex Director*, Escuela The Workshop (El Taller) **Loree D. Jones**, *Directora Ejecutiva*, Philabundance  
**Dr. Karen Kolsky**, *Jefe Adjunta de Operaciones Escolares*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Lynne Millard**, *Asesora de Liderazgo*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Orfelina Feliz Payne**, *Directora Ejecutiva*, Puentes de Salud **Pedro Ramos**, *Presidente/Director Ejecutivo*, Fundación The Philadelphia  
**Beverly Socher-Lerner**, *Directora Ejecutiva y Fundadora*, Comunidad Makom  
**Dr. Noah Tennant**, *Superintendente Adjunto*, Distrito Escolar de Filadelfia **Dr. Dennis Terry**, *Padre de Familia*, Escuela Hancock Demonstration  
**Elliot Weinbaum**, *Director de Filantropía*, Fundación William Penn

## Asesores del Equipo de Transición de Estudiantes

**Shahd Abouelatta**, Escuela Secundaria William W. Bodine **Daniel Bowen**, Ingeniería y Ciencias de Carver  
**Mahjai Davis**, Escuela Secundaria Vaux Big Picture  
**Daeja Doctor**, Academia de Liderazgo Científico en Beeber  
**Laika Horton**, Escuela Secundaria Roxborough  
**Shikia Jones**, Escuela Secundaria Vaux Big Picture  
**Melanie Kukawski**, Academia de Artes en Benjamin Rush  
**Dleria Mateo-Brito**, Escuela Secundaria Abraham Lincoln  
**Maryam Nur**, Academia de Liderazgo Científico en Beeber  
**Sophia Roach**, Escuela Superior de Artes Creativas y Escénicas de Filadelfia  
**Brazil Smith**, Escuela del Futuro  
**Samaiyah Snowden**, Academia de Liderazgo Científico  
**Angelica Speech**, Escuela Secundaria de Artes Creativas y Escénicas de Kensington  
**Maya Stein-Greene**, Escuela Secundaria William W. Bodine  
**Elaysha Walker**, Escuela del Futuro  
**Juleanna Walsh**, Escuela Secundaria de Arte y Tecnología Swenson  
**Jeron Williams II**, Escuela Secundaria Central

## Coordinadora del Equipo de Transición

**Dr. Betty Molina Morgan**, El Grupo de Educación Morgan

## Apoyo Técnico del Equipo de Transición

**Dr. Shawn Joseph**, Joseph and Associates LLC  
**Dr. Constance Evelyn**, Ex Superintendente, Distrito Escolar de la Unión Valley Stream 13

## Coordinadores del Personal del Equipo de Transición

**Alicia Prince**, *Jefe de Personal*, Distrito Escolar de Filadelfia **Tonya Wolford**, *Jefe de Evaluación, Investigación y Responsabilidad*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**David Zega**, *Jefe Adjunto de Planificación Estratégica*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Lillian Kivel**, *Gerente Senior de Proyectos*, Distrito Escolar de Filadelfia

## Coordinadores del Personal de Evaluación, Investigación y Rendición de Cuentas del Equipo de Transición

**Joy Lesnick**, *Jefe Adjunto de Investigación*, Evaluación y Asociaciones Académicas, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Erin McCrossan**, *Asociada de Investigación Senior*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Tim McKenna**, *Jefe Adjunto de Rendición de Cuentas*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Adrienne Reitano**, *Asociada de Investigación Senior*, Distrito Escolar de Filadelfia  
**Ted Wills**, *Director de Investigación, Política y Práctica*, Distrito Escolar de Filadelfia



## Resumen Ejecutivo

Un estudio de la Asociación Americana de Administradores Escolares señaló que los superintendentes recién contratados, y sus distritos, se benefician de una transición eficiente. Inmediatamente después de su incorporación al Distrito Escolar de Filadelfia como nuevo superintendente, el Dr. Tony B. Watlington, Sr., encargó un proceso estructurado para su transición. El proceso consta de tres fases con resultados específicos:

### **Fase 1 - Las Prioridades de los Primeros 100 Días**

Diseñada para recabar aportaciones de las partes interesadas con el fin de conocer las necesidades e preocupaciones de la comunidad y del Distrito - Junio - Octubre 2022

### **Fase 2 - El Equipo de Transición**

Diseñada para formular una visión panorámica del Distrito y hacer recomendaciones de acciones estratégicas - Julio - Octubre 2022

### **Fase 3 - El Plan Estratégico**

Diseñada para desarrollar futuros caminos y estrategias con el fin de alcanzar la visión de la Junta y que todos los estudiantes prosperen, tengan éxito y lideren en una sociedad global - Noviembre 2022 - Junio 2022

El presente informe documenta y detalla el proceso y los resultados de la Fase 2: El Equipo de Transición. Describe las actividades y deliberaciones de cada uno de los cinco subcomités: Rendimiento Estudiantil; Operaciones; Cultura Distrital Antirracista; Colaboración con la Comunidad y Comunicaciones; y Experiencias Escolares Enriquecedoras y Bien Fundamentadas. Cada grupo recibió un cometido específico que guió su trabajo. En el proceso del Equipo de Transición participaron más de 100 interesados, tanto internos, como de la comunidad y externos, que se dedicaron a examinar a profundidad el Distrito.

Los miembros del equipo determinaron las fortalezas y desafíos relacionados con cada área de los subcomités y generaron 91 recomendaciones y sugerencias a corto y largo plazo. Estas recomendaciones se formularon a través de investigación y debate, revisión de documentos, indagaciones, análisis y grupos de enfoque.



Los subcomités señalaron una serie de fortalezas en el Distrito. El Distrito Escolar de Filadelfia ha sido capaz de pasar de una posición presupuestaria en déficit a centrarse en hacer inversiones en los estudiantes, el personal y las instalaciones. Asimismo, un logro importante para el Distrito fue la disolución de la Comisión de Reforma Escolar en 2018 y la vuelta al control local regido por una Junta de Educación. Todos los subcomités destacaron el trabajo arduo y la dedicación del personal del Distrito. Gracias a sus esfuerzos y a los de los socios externos, se han enfrentado y superado importantes retos en el pasado.

Los subcomités también señalaron los problemas que siguen existiendo y que necesitan atención y resolución, como el rendimiento académico de los estudiantes, la seguridad y las reparaciones de las instalaciones, las comunicaciones y las operaciones. A medida que los subcomités desarrollaron sus recomendaciones, destacaron tres temas principales como imperativos críticos para alcanzar las Metas y Valores de la Junta de Educación y la excelencia operacional:

#### **Comunicación/Servicio al Cliente**

La comunicación bidireccional y el compromiso con el personal, los estudiantes, los padres/familias y la comunidad son imprescindibles para reconstruir la confianza.

#### **Coordinación/Colaboración**

Se necesita una mayor colaboración y sistemas interdepartamentales para llevar a cabo las operaciones del Distrito y abordar los problemas con mayor eficacia.

#### **Responsabilidad/Evaluación**

La responsabilidad compartida del éxito de los estudiantes debe establecerse y apoyarse con una recopilación de datos y monitoreo más estratégicos con el fin de realizar seguimiento e informar sobre progreso hacia las metas específicas del Distrito.

El trabajo del Equipo de Transición ayudará al Dr. Watlington a formular su Plan Estratégico y a especificar metas factibles y cuantificables para el futuro. Al poner en práctica las recomendaciones específicas, el Dr. Watlington podrá reunir la fuerza colectiva y el intelecto del Distrito Escolar de Filadelfia bajo su liderazgo colaborativo para acelerar el progreso.



# Introducción

En 2022, se produjo una importante transición de liderazgo cuando el Dr. William Hite se jubiló del Distrito Escolar de Filadelfia tras una década en el cargo, y un nuevo superintendente, el Dr. Tony B. Watlington Sr., asumió el liderazgo del Distrito.

Un cambio en la dirección del distrito ofrece una oportunidad única para la renovación, el renacimiento y la innovación, pero también ofrece retos y oportunidades. Enfrentamos el reto de abordar inquietudes y problemas no resueltos y la oportunidad de aprovechar las fortalezas y los éxitos existentes para mejorar el Distrito.



## 7 El Distrito

En 2018, tras más de diecisiete años de gestión por parte de la Comisión de Reforma Escolar del Estado, el Distrito pasó a estar bajo control local. Ahora, los miembros de la Junta son nombrados por el alcalde a un nivel local.

Aunque se han producido avances durante este tiempo de estabilidad, el Dr. Watlington se enfrenta a importantes problemas en diferentes ámbitos del Distrito. Debe abordar el envejecimiento de las instalaciones escolares, que necesitan ser reparadas, la escasez nacional de profesores y personal, y los niveles inadecuados de financiación. Además, debe enfrentarse a la disminución de las inscripciones en el distrito en los últimos diez años. El Distrito atiende a una población estudiantil muy diversa de 114,902 alumnos: 52% Negros; 22% Latinos/Hispanos; 13% Blancos; 7% Asiáticos; y 5% Multirraciales/Otros. Las matriculaciones en escuelas tradicionales, así como las 79,902 en las escuelas chárter, hacen que el distrito sea el octavo más grande del país.

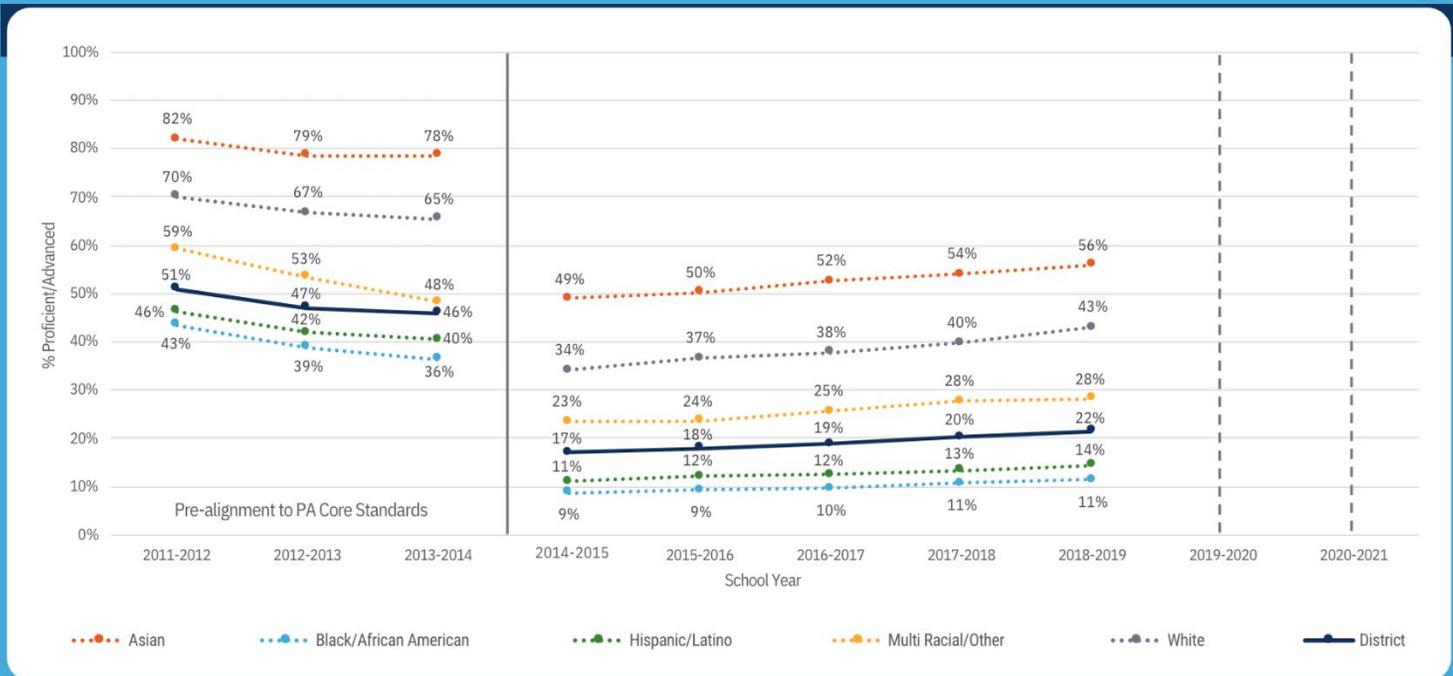
Por último, a pesar de los periodos de rendimiento desigual de los estudiantes en la última década, el rendimiento académico de los estudiantes ha sido constantemente bajo. Desde 2014, ha habido ligeras mejoras en el dominio de Matemáticas y Lenguaje y Literatura en inglés (ELA, por sus siglas en inglés) de 3º a 8º grado, mientras que hubo un declive marginal en el dominio de ELA en el 3º grado (Figuras 1-3). La tasa de graduación de cuatro años ha aumentado hasta el 79.6% en la última década (Figura 4).

**Figura 1 - PSSA ELA: Porcentaje de Dominio y Avance, En General y por Raza/Grupo Étnico (Grados 3-8)**



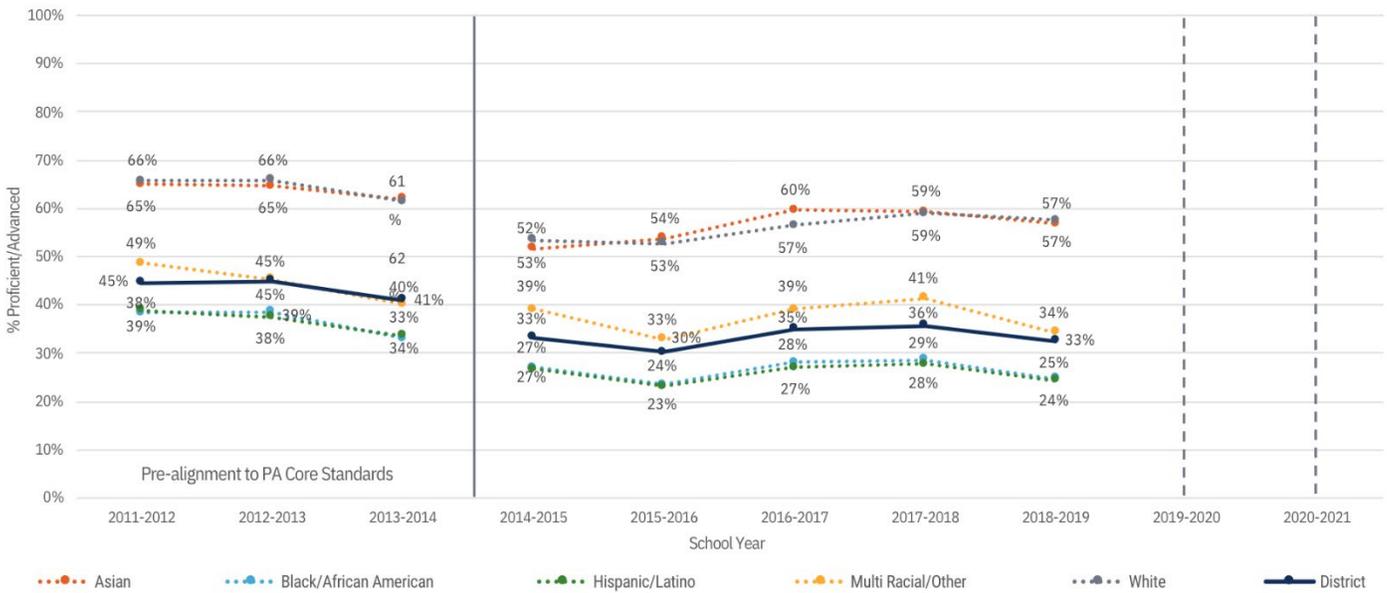
Las pruebas del Sistema de Evaluación Escolar de Pensilvania (PSSA, por sus siglas en inglés) fueron revisadas para alinearlas con los más rigurosos Estándares Básicos de Pensilvania adoptados en el año escolar 2014-15. Los resultados del PSSA antes de 2014-15 no son comparables con los resultados de la evaluación actual (2014-15 en adelante). Debido a los cierres escolares por COVID-19 en 2019-20 y las limitaciones de participación relacionadas en 2020-21, los datos de rendición de cuentas no se encuentran disponibles para estos años.

**Figura 2 - PSSA Matemáticas: Porcentaje de Dominio y Avance, En General y por Raza/Grupo Étnico (Grados 3-8)**



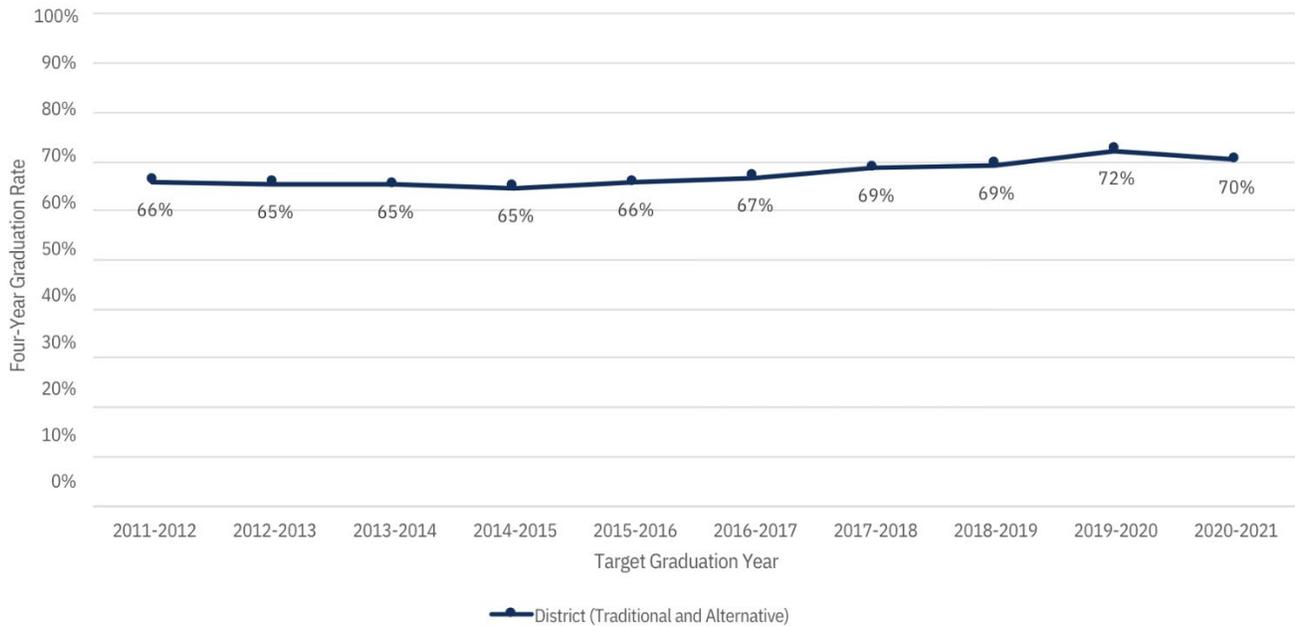
Las pruebas del Sistema de Evaluación Escolar de Pensilvania (PSSA, por sus siglas en inglés) fueron revisadas para alinearlas con los más rigurosos Estándares Básicos de Pensilvania adoptados en el año escolar 2014-15. Los resultados del PSSA antes de 2014-15 no son comparables con los resultados de la evaluación actual (2014-15 en adelante). Debido a los cierres escolares por COVID-19 en 2019-20 y las limitaciones de participación relacionadas en 2020-21, los datos de rendición de cuentas no se encuentran disponibles para estos años.

**Figura 3 - PSSA ELA: Porcentaje de Dominio y Avance, En General y por Raza/Grupo Étnico (Grado 3)**



Las pruebas del Sistema de Evaluación Escolar de Pensilvania (PSSA, por sus siglas en inglés) fueron revisadas para alinearlas con los más rigurosos Estándares Básicos de Pensilvania adoptados en el año escolar 2014-15. Los resultados del PSSA antes de 2014-15 no son comparables con los resultados de la evaluación actual (2014-15 en adelante). Debido a los cierres escolares por COVID-19 en 2019-20 y las limitaciones de participación relacionadas en 2020-21, los datos de rendición de cuentas no se encuentran disponibles para estos años.

**Figura 4 - Tasa de Graduación de Cuatro Años -Distrito, Escuelas Tradicionales y Programas Alternativos**





## Las Metas y Valores de la Junta de Educación

En diciembre de 2020, el Consejo de Educación se comprometió profundamente a mejorar el rendimiento de los estudiantes con la adopción de Metas y Valores, que definen lo que todos los estudiantes deben saber, ser capaces de hacer y experimentar para tener éxito dentro y fuera del aula.

Abarcan tres metas:

- Todos los alumnos leerán al nivel de su grado o por encima de él
- Todos los estudiantes rendirán al nivel de su grado o por encima de él en matemáticas.
- Todos los estudiantes se graduarán preparados para la universidad y las carreras profesionales

Las Valores son las siguientes:

- Escuelas Acogedoras y Solidarias
- Experiencias Escolares Enriquecedoras y
- Completas Colaborando con los Padres/Familiares
- Hacer Frente a las Prácticas Racistas

Los temas de las Metas y Valores de la Junta se integraron deliberadamente en el trabajo de los comités del Equipo de Transición para que las áreas de interés identificadas por la Junta de Educación pudieran ser examinadas más a fondo.

# El Proceso de Transición del Superintendente

En consonancia con su estilo y enfoque de liderazgo, el Dr. Watlington encargó un proceso de transición estructurado para su incorporación al Distrito. El proceso consta de tres fases, como se ilustra en la figura 5.



Figura 5 - El proceso de transición del Distrito Escolar de Filadelfia

## Fase 1: Las Prioridades de los Primeros 100 Días

El Dr. Watlington completó la primera fase del proceso de transición, las prioridades de los primeros 100 días, en octubre de 2022. El plan se construyó en torno a una Gira de Escucha y Aprendizaje diseñada para obtener la opinión de la comunidad sobre las escuelas, de modo que el Dr. Watlington pudiera "...aprender sobre la ciudad y escuchar lo que se necesita a fin de lograr las Metas y Valores del Distrito Escolar de Filadelfia" (página web del Distrito Escolar de Filadelfia). El Dr. Watlington realizó sesiones de escucha y aprendizaje y escuchó a más de 2,700 ciudadanos a lo largo de varios meses. Durante las sesiones se recabaron importantes aportaciones de las partes interesadas para informar al Dr. Watlington de las necesidades inmediatas y ayudarlo a conocer lo que está en la mente de los miembros de la comunidad y los ciudadanos.

Los temas predominantes fueron los siguientes:

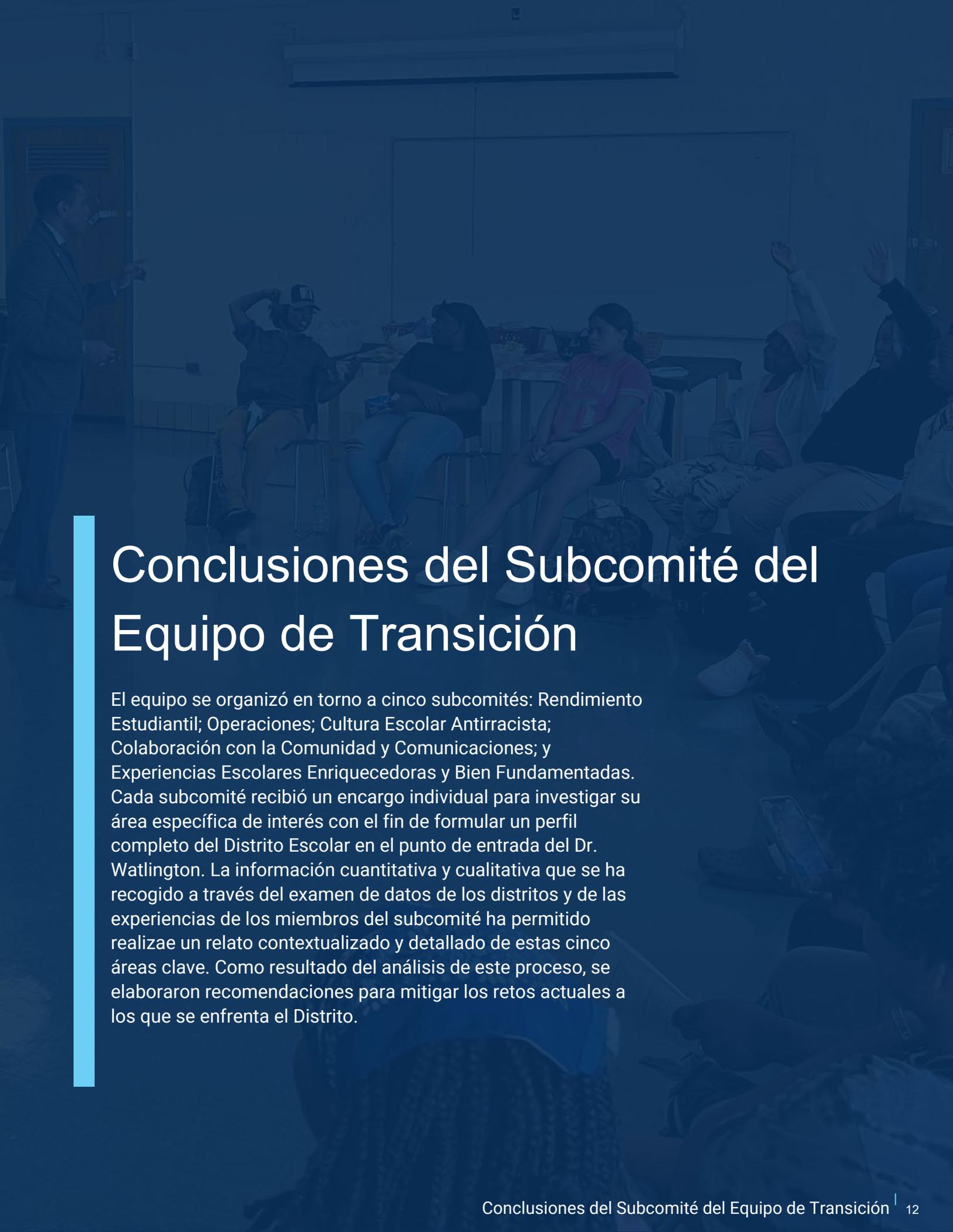
- La necesidad de mejorar las comunicaciones y el compromiso de la comunidad La necesidad de reforzar la seguridad y el clima escolar
- La necesidad de mejorar las instalaciones
- La necesidad de mejorar el rendimiento académico
- La necesidad de mejorar la dotación y la moral de personal.
- La necesidad de coordinar mejor el apoyo de la oficina central a las escuelas

## Fase 2: El Equipo de Transición

El Equipo de Transición del Superintendente trabajó de julio a octubre de 2022. Proporcionó al Dr. Watlington información esencial sobre el Distrito. El equipo se organizó en torno a cinco subcomités. Los miembros estudiaron y debatieron estos cinco ámbitos y formularon recomendaciones de actuación a corto y largo plazo.

## Fase 3: El Plan Estratégico

Las aportaciones de la Fase 1, la Gira de Escucha y Aprendizaje, junto con las recomendaciones de la Fase 2 y el Equipo de Transición servirán de base para la Fase 3, que es la fase de desarrollo de un nuevo Plan Estratégico en la primavera de 2023.



# Conclusiones del Subcomité del Equipo de Transición

El equipo se organizó en torno a cinco subcomités: Rendimiento Estudiantil; Operaciones; Cultura Escolar Antirracista; Colaboración con la Comunidad y Comunicaciones; y Experiencias Escolares Enriquecedoras y Bien Fundamentadas. Cada subcomité recibió un encargo individual para investigar su área específica de interés con el fin de formular un perfil completo del Distrito Escolar en el punto de entrada del Dr. Watlington. La información cuantitativa y cualitativa que se ha recogido a través del examen de datos de los distritos y de las experiencias de los miembros del subcomité ha permitido realizae un relato contextualizado y detallado de estas cinco áreas clave. Como resultado del análisis de este proceso, se elaboraron recomendaciones para mitigar los retos actuales a los que se enfrenta el Distrito.



## Subcomité de Rendimiento Estudiantil

### Co-Presidentes

Dr. Sheila Brown, Antigua Superintendente Adjunta, Escuelas Públicas de Boston

Dr. Malika Savoy-Brooks, Directora Académica, Distrito Escolar de Filadelfia

### Declaración del Cometido

El trabajo principal del Distrito es la enseñanza y el aprendizaje. El objetivo principal de todas las actividades del Distrito debe ser apoyar a las aulas y a los estudiantes para que alcancen el máximo nivel. El trabajo del subcomité hará avanzar las oportunidades de aprendizaje, especialmente para aquellos estudiantes que aún no han alcanzado el nivel de éxito necesario para acceder a oportunidades significativas de carrera y universidad.

### Antecedentes

El Subcomité de Rendimiento Estudiantil (SAS, por sus siglas en inglés) se encargó de examinar los principales aspectos del rendimiento estudiantil en el Distrito Escolar de Filadelfia, incluidos los programas de enseñanza y aprendizaje, las iniciativas de mejora de las escuelas y la estructura organizacional para prestar apoyo educativo a los estudiantes y las escuelas desde la oficina central. Además, el SAS examinó la equidad de oportunidades y la situación de todos los grupos del sistema, en particular de los estudiantes que están aprendiendo inglés y de los estudiantes de educación especial, incluyendo sus tasas de graduación y abandono.

El SAS llevó a cabo una revisión detallada de los datos de rendimiento de los estudiantes (es decir, PSSA, Keystone, NAEP, etc.) y examinó las mejores prácticas e investigaciones sobre los sistemas nacionales e internacionales de alto rendimiento. Este conjunto de datos cuantitativos y cualitativos, junto con las experiencias de los miembros del subcomité que tienen un conocimiento de primera mano del Distrito, proporcionaron una comprensión texturizada del rendimiento de los estudiantes en el Distrito Escolar de Filadelfia.

### Estatus Actual

En su revisión del rendimiento de los estudiantes, el SAS identificó tanto fortalezas como desafíos que deben ser considerados a medida que el Distrito avanza hacia sus metas de rendimiento. Hay tres activos principales que el Distrito aporta a la misión de un aprendizaje equitativo, de alta calidad y eficaz: el compromiso de las partes interesadas, el enfoque de los directores y la tecnología. Los educadores y el personal del distrito demuestran que están comprometidos a garantizar que los niños reciban una experiencia educativa equitativa. Los padres expresaron un profundo deseo de colaborar con los educadores para garantizar que sus hijos se beneficien de una experiencia educativa rigurosa. En particular, los directores de todo el distrito comunicaron sistemáticamente que se centraban en la enseñanza y el aprendizaje, que estaban dispuestos a ser líderes educativos eficaces y que daban prioridad a los logros de los estudiantes. Por último, el distrito tiene una proporción de dispositivos 1:1, las aulas tienen pizarras interactivas y el WiFi está disponible en las escuelas. La provisión y el mantenimiento de estos recursos preparan el camino para el aprendizaje del siglo XXI en todo el Distrito.

Lograr los avances deseados y necesarios en el rendimiento de los estudiantes requerirá una acción estratégica y un enfoque a lo largo del tiempo. El SAS identificó varias áreas que requerirán una atención profunda y decidida para alcanzar los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. En primer lugar, es necesario mejorar el rendimiento general del Lenguaje y Literatura en inglés, Matemáticas y Ciencias. Los datos de tendencia de las evaluaciones nacionales, estatales y locales apuntan a la falta de acceso equitativo a una instrucción rigurosa para todos los estudiantes y a la existencia de brechas de rendimiento constantes entre los grupos raciales y entre los estudiantes multilingües y aquellos con discapacidades. Actualmente, el Distrito no tiene una teoría de acción clara sobre cómo espera aumentar el rendimiento de los estudiantes. En el pasado, cuando se han lanzado iniciativas, rara vez se han logrado aplicar a escala, ya que han procedido de departamentos distintos de la oficina central. El resultado ha sido que simplemente se han superpuesto iniciativa tras iniciativa.

Además, mientras que un sistema claro de apoyo a los profesores y líderes es primordial para que el Distrito cambie el rumbo del rendimiento de los estudiantes, hace falta un sistema para desarrollar la competencia entre los educadores.

Tradicionalmente, el aprendizaje profesional en el Distrito se percibe como un servicio que presta la oficina del Distrito o el personal de la oficina de la red, lo que socava la autoresponsabilidad y el liderazgo a nivel escolar. Por último, mientras que algunos de los materiales de instrucción de nivel uno adoptados por el Distrito en Lenguaje y Literatura en inglés y en matemáticas fueron examinados externamente y están alineados con las normas de preparación universitarias y de carrera, algunos de los materiales adoptados por el Distrito se consideraron "no alineados" con las normas estatales.<sup>1</sup> Además, el SAS observó una escasez de educadores que entienden profundamente la arquitectura, el contenido, la pedagogía de contenido integrado y las evaluaciones de los materiales de nivel uno en Lenguaje y Literatura en inglés.

## Recomendaciones

Con el fin de fomentar y aprovechar las fortalezas que el Distrito aporta a la búsqueda de logros académicos, y para abordar los retos a los que se enfrenta el Distrito, el SAS formuló recomendaciones tanto a corto como a largo plazo.

### Recomendaciones a Corto Plazo

1. Desarrollar un Plan de Instrucción claro y enfocado que se centre en la escuela como unidad de cambio. Los pilares básicos del plan deben articular las prioridades con base en la evidencia para directores, profesores, estudiantes y padres/familias. Los pilares del Plan de Instrucción deben tener como fundamentos las mejores prácticas de las escuelas y sistemas de alto rendimiento y deben articular prioridades con base en la evidencia para los directores, profesores, estudiantes y padres/familias. El plan debe incluir directrices y mediciones de los avances en cada pilar utilizando una escala de gradación que vaya de adopción temprana al nivel superado.
2. La alineación intencional de las personas, tiempo y fondos del Distrito debe apoyar lo siguiente para asegurar una implementación exitosa del Plan de Instrucción:
  - Un enfoque claro en pocas prioridades educativas clave (matemáticas o Lenguaje y Literatura en inglés)
  - Equipos de liderazgo educativo distribuidos y diversos en la escuela
  - Horarios que permitan el aprendizaje colaborativo regular, con base en la escuela y dirigido por expertos, como estrategia principal de aprendizaje profesional
  - Evaluaciones alineadas y utilizadas de acuerdo a sus propósitos
  - Los padres de familia y los miembros de la comunidad como socios implicados y apoyados
  - El uso de materiales didácticos alineados con los estándares en las materias académicas fundamentales
3. Comunicar el Plan de Instrucción de forma clara y amplia. Asignar un grupo de trabajo para calcular los costes y desarrollar una estrategia de comunicación sobre la aplicación del plan. Para el éxito del plan es fundamental el aprendizaje continuo y la retroalimentación del personal de la escuela, por lo que hay que incluir estrategias para recopilar la retroalimentación y actuar en consecuencia.<sup>2</sup>

A fin de modelar los principios del Plan de Instrucción, incentivar a un grupo de escuelas que se comprometan a participar en el trabajo exhaustivo del plan de instrucción. Las escuelas seleccionadas deberán:

- participar en el asesoramiento colaborativo con base en el currículo del nivel uno como estrategia central de aprendizaje profesional,
- crear una estructura y un proceso para supervisar de cerca la aplicación del asesoramiento centrada en el currículo, e
- identificar y apoyar a los equipos de liderazgo pedagógico (ILT, por sus siglas en inglés) con base en la escuela.

Dar prioridad a la financiación de las escuelas de innovación temprana para a) realizar visitas transversales a escuelas de alto rendimiento con estudiantes similares y/o materiales curriculares del nivel uno b) proporcionar desarrollo de liderazgo ILT, c) proporcionar formación avanzada en alfabetización o matemáticas.

4. Contratar a un asesor estratégico de alto nivel o a un Director de Estrategia para que dirija y supervise la aplicación del Plan Estratégico a corto y largo plazo. La persona trabajará con las escuelas pioneras y las entrenará, colaborará con los líderes del distrito y reportará al Superintendente.
5. Poner en marcha un sistema y una estrategia de control de asistencia en toda la ciudad para garantizar la presencia de los alumnos en la escuela. Colaborar con la oficina del alcalde, los líderes de la comunidad local y las celebridades y figuras deportivas locales para comunicar a las familias y a los estudiantes la importancia de estar en la escuela. Abordar las barreras para la asistencia, como salud, seguridad y obstáculos económicos, en el desarrollo de la estrategia.

<sup>1</sup>Los materiales adoptados por el distrito que más preocupan son los de Saxon Phonics, que se recomiendan para la enseñanza de las habilidades fundacionales en K-2 de Lenguaje y Literatura en inglés y que resultaron no estar alineados con los estándares estatales.

<sup>2</sup>Las recomendaciones de la estrategia de aplicación a nivel de distrito están diseñadas para apoyar el trabajo a nivel escolar. Subcomité de Rendimiento Estudiantil

6. Articular expectativas claras de implementación del plan de estudios e iniciar la colaboración entre la Junta y el Superintendente, los jefes, los superintendentes adjuntos, directores, profesores, estudiantes y familias. La plena aplicación de los materiales del nivel uno adoptados debe ser la norma, visible cada día en las aulas y el centro de la formación en todo el distrito. Los documentos sobre el alcance y la secuencia deben incluir todas las lecciones de los materiales del nivel uno, y no sustituirlos por unidades desconectadas. En relación con esto, los indicadores de observación en el aula deben ser utilizados de forma coherente a lo largo de las redes y por el personal directivo del Distrito. Los datos de observación deben recopilarse y analizarse centrándose en los grupos de estudiantes de bajo rendimiento (estudiantes multilingües, estudiantes con discapacidades, estudiantes negros y latinos).
7. Designar un grupo de trabajo, compuesto por expertos internos y externos en finanzas escolares, supervisores de la oficina central y directores, para garantizar que las asignaciones del presupuesto escolar del Año Fiscal (FY) 2024 sean equitativas y con base en las necesidades de los estudiantes. Debe prestarse especial atención a las escuelas pequeñas y a las escuelas de barrio en relación con una estrategia de financiación más equitativa.
8. Lanzar un proceso de adopción de libros de texto en Lenguaje y Literatura en inglés que incluya a maestros, líderes de maestros, directores, liderazgo de educación especial y expertos nacionales en alfabetización y adquisición del idioma inglés para asegurar que sólo los materiales de instrucción alineados con los estándares, incluyendo las habilidades fundamentales, sean aprobados para su adopción en todo el Distrito.
9. Lanzar el aprendizaje profesional para el gabinete del Superintendente dos veces al mes sobre los materiales de instrucción adoptados por el Distrito para equipar mejor a los líderes del Distrito y así apoyar a las escuelas mientras implementan el plan de estudios de matemáticas de nivel uno alineado con los estándares. Garantizar que las visitas escolares mensuales formen parte de la estrategia de aprendizaje profesional.
10. Asegurarse de que los directores convoquen periódicamente a los padres/familiares para darles la oportunidad de conocer las prioridades de mejora de la escuela y el modo en que los padres/familiares pueden apoyar a sus hijos en casa. Los superintendentes adjuntos deben recopilar datos básicos sobre estas reuniones (frecuencia, fechas de celebración, asistencia) para utilizarlos en las conversaciones de supervisión con los directores.
11. Proporcionar orientación, herramientas y plazos estándar a los grupos de trabajo (por ejemplo, el grupo de trabajo para la asistencia escolar en toda la ciudad) y así garantizar la coherencia en el enfoque y los resultados. Los componentes podrían incluir el objetivo del equipo, la composición del equipo, la recopilación de información, las estrategias y las tareas alineadas, y el análisis de costes y beneficios.
12. Conseguir que el Jefe de Escuelas y el Jefe de Apoyos Académicos trabajen con los superintendentes asistentes y los directores de las escuelas secundarias para aumentar gradualmente el número de cursos de Colocación Avanzada en todas las escuelas secundarias, a partir del Año Escolar (SY) 2023-24. Considerar la posibilidad de dar prioridad de los cursos de Cálculo y Lengua y Composición en Inglés, ya que tienen un mayor impacto para los estudiantes que se presentan y matriculan en la universidad.
13. Conseguir que el Jefe de Apoyos Académicos/designado trabaje con los superintendentes asistentes de los grados intermedios y los directores para asegurar que todos los niños listos para Álgebra en el 8º grado tengan acceso a ello. Además, asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a las lenguas del mundo en la escuela media.
14. Poner en marcha una programación más amplia (especialmente para estudiantes nuevos que están aprendiendo inglés) y ampliar el uso de materiales y estrategias de instrucción para el creciente número de estudiantes que están aprendiendo inglés. Desarrollo profesional y formación de los profesores enfocada a los estudiantes que están aprendiendo inglés en todas las áreas de contenido.
15. Revisar las aportaciones a las actividades extraescolares en las escuelas y examinar las asociaciones con la ciudad y las organizaciones sin fines de lucro para desarrollar una estrategia coherente que amplíe el apoyo a los profesores, las familias y los estudiantes, y así avanzar en el aprendizaje en áreas como Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas, abordando los problemas de seguridad que se dan fuera del horario escolar y las oportunidades académicas integrales.
16. Llevar a cabo una auditoría de las escuelas de la Red de Oportunidades con base en datos y entrevistas intensivas para evaluar qué escuelas están educando efectivamente a los estudiantes y qué modelos de instrucción están funcionando. Elaborar recomendaciones para ofrecer modelos de aprendizaje alternativos con base en la evidencia.
17. Incluir de 6 a 8 directores en funciones como miembros esenciales del equipo de liderazgo del Superintendente. Examinar las decisiones estratégicas a través de los directores en funciones garantiza que las decisiones puedan aplicarse a nivel escolar. Es posible que se necesite personal adicional, como subdirectores, para apoyar a los directores principales.

## Recomendaciones a Largo Plazo

1. Reclutar a la Oficina de Asuntos Académicos para que lidere un grupo de trabajo de maestros líderes con el fin de crear un repositorio en línea de trabajos de nivel de grado con estándares que representen tareas integradas en el plan de estudios de Lenguaje y Literatura en inglés.
2. Conseguir que la oficina de Talentos y la de Asuntos Académicos consideren el cambio del uso del Marco para la Enseñanza de Danielson de 2013 al Marco para la Enseñanza de 2022 (FFT, por sus siglas en inglés) a fin de alinearse con el enfoque del Distrito en los materiales de instrucción de alta calidad, el aprendizaje profesional de alta calidad y la satisfacción de las necesidades sociales y emocionales de los estudiantes mediante la integración de las habilidades del siglo XXI.
3. Crear un equipo y una estrategia de desarrollo, con objetivos claros de recaudación de fondos, para conseguir socios filantrópicos y empresariales locales y nacionales que apoyen al Distrito en la aplicación del Plan Estratégico del Distrito.
4. Conseguir el apoyo de la filantropía y priorizar los recursos locales para construir una estrategia de desarrollo de educadores negros y latinos.
5. Conseguir a un socio externo para que apoye a la Oficina Académica en la realización de una auditoría de los servicios de educación especial. La auditoría debe recomendar: a) estructuras organizacionales que garanticen la claridad de los roles entre el Distrito, la red y los niveles escolares para asegurar una continuidad eficiente y efectiva de los servicios para los estudiantes con necesidades especiales, b) sistemas de responsabilidad y métricas relacionadas en el Distrito, la red y los niveles escolares que midan los esfuerzos para satisfacer las necesidades de los estudiantes desde la etapa de pre-derivación hasta la colocación en los servicios especializados, c) capacitación para los líderes escolares a fin de garantizar que existan sistemas eficientes de respuesta a la intervención (RTI, por sus siglas en inglés) y sistemas de apoyo de múltiples niveles (MTSS, por sus siglas en inglés) en todo el Distrito que incluyan educación general, educación especial y proveedores de servicios relacionados.
6. Llevar a cabo una auditoría de los programas de Educación Profesional y Técnica (CTE, por sus siglas en inglés) del Distrito a fin de garantizar que los estudiantes se beneficien de las oportunidades de CTE del siglo XXI en las escuelas que están diseñadas y dotadas de personal y así garantizar que un mayor número de estudiantes se gradúe con una certificación de industria. La próxima generación de programas CTE del Distrito debe construir caminos ininterrumpidos desde la educación secundaria hasta la postsecundaria que conduzcan a un empleo satisfactorio y con un salario digno. Este esfuerzo requerirá del compromiso y la coordinación de los profesores de CTE, los consejeros de orientación, los administradores de las escuelas medias y secundarias y de las universidades, los profesores universitarios, los empleadores, los sindicatos, las asociaciones industriales y los organismos estatales de educación y desarrollo de la mano de obra; todos ellos trabajando juntos hacia un objetivo común: preparar mejor a los estudiantes para el mundo laboral complejo y en constante cambio.



## Subcomité de Operaciones

### Copresidentes

Dr. Henderson Lewis, exsuperintendente de Escuelas Públicas de New Orleans

Uri Monson, Director Financiero Distrito Escolar de Filadelfia.

### Declaración del cargo

La eficiencia operativa en el Distrito asegura que las escuelas cuenten con maestros excelente, que los autobuses operen con seguridad, que las funciones financieras tengan integridad y que el ambiente físico de las escuelas motiven la enseñanza. El subcomité evaluará el estado actual de las operaciones organizativas y logísticas esenciales para el funcionamiento diario efectivo y el éxito del sistema. El subcomité también considerará la capacidad de organización del Distrito para reclutar, incorporar, desarrollar, energizar, reconocer, recompensar y retener los mejores talentos.

### General

El Distrito Escolar de Filadelfia ha hecho progresos en llosa últimos años en el área financiera; sin embargo, también ha sufrido años de tiempos difíciles en el área de operaciones. El Distrito tuvo que superar desafíos con sus finanzas y financiamiento y por lo tanto, debe crear una vía clara hacia la organización del trabajo para solventar décadas de mantenimiento retrasado.

El cargo del subcomité de Operaciones fue evaluar el estado actual de las operaciones y finanzas en el Distrito con un énfasis especial en la eficiencia y la efectividad de los Departamentos de Finanzas, Recursos humanos y Operaciones.

### Estado actual

El Distrito ha hecho avances tremendos en los últimos ocho años para fortalecer su situación financiera. Como lo indicara Moody's Investor Services en diciembre de 2018, cuando mejoró la clasificación de los Bonos del Distrito a grado de inversión por primera vez desde 1977, "estos desafíos [financieros] los está cumpliendo actualmente un equipo de gestión sólido que ha desarrollado una comprensión detallada no solo de las finanzas del distrito sino también de las complejidades continuas operativas de gestionar un distrito escolar urbano grande, muy dinámico".

Esta estabilidad fiscal le ha permitido al Distrito cambiar su foco de una idea deficitarias de despidos y cortes a esfuerzos de inversión más concertados en los estudiantes, el personal y las instalaciones. Al ingresar al año escolar 2015-2016, el Distrito había completado cinco presupuestos anuales consecutivos de años deficitarios. El Distrito Escolar de Filadelfia cerró el año escolar 2015-2016 con un balance financiero positivo, el primero en seis años. Desde la estabilización de los recursos fiscales en el año escolar 2015-2016, el Distrito ha podido mantener su estado más positivo a través de una combinación de acceso a financiación adicional y gestión financiera y la creación de políticas y procedimientos que permiten una posición de fuerza fiscal.

Ahora las finanzas son un pilar sólido del Distrito. Esto ha creado una vía para que todos los departamentos asignen recursos que apoyen operaciones y cumplan mejor las necesidades de los estudiantes y sus familias. Sin embargo, existe la preocupación de que el Distrito se está encaminando a un precipicio de financiación en el futuro próximo y será importante implementar estrategias que mitiguen sus posibles efectos sobre las escuelas. La revisión por parte del subcomité de los datos disponibles reveló la necesidad de realizar un trabajo estratégico en las áreas de finanzas, operaciones y recursos humanos. Si bien el Distrito se ha embarcado en varios esfuerzos exitosos y prometedores en todo el Distrito, hay una falta clara de colaboración y sistemas para implementar efectivamente cambios amplios en el Distrito.

# Recomendaciones

El Distrito debe revisar sus operaciones, incluidas, entre otras, las prácticas financieras que respaldan la integridad, responsabilidad mutua y la asignación y alineación de recursos a los objetivos y prioridades del Distrito.

## Recomendaciones a corto plazo: Finanzas

1. Recomendar con claridad de qué manera el estado financia las escuelas del Distrito y la distinción entre cómo financia el Distrito las escuelas operadas por él.
2. Comunicar claramente que el estatuto proyectado para los gastos de la escuela depende de las leyes y reglamentos estatales existentes y la falta de control por parte del Distrito sobre estos recursos financieros.
3. Educar a los funcionarios elegidos en el Commonwealth acerca del estatuto de la fórmula de financiamiento de la escuela y su impacto directo sobre el aumento desproporcionado de las tasas de financiamiento de las escuelas en el sistema.
4. Identificar las prioridades del Distrito antes del comienzo del proceso del presupuesto (enero).
5. Asegurar una mejor comunicación de las prioridades del Distrito en todo el sistema al participar con líderes escolares y partes interesadas en el desarrollo de asignaciones congruentes con las prioridades del Distrito y las restricciones de ingresos.
6. Proporcionar más dirección y aclarar a las escuelas para asegurar que el uso de los fondos discrecionales a la escuela se alineen con los objetivos de las prioridades del Distrito, los planes de mejora de las escuelas y los requisitos de cumplimiento.
7. Desarrollar un proceso para modelar escenarios financieros con liderazgo sénior, la Dirección y la comunidad para predecir y comunicar efectivamente los desafíos de financiamiento que se anticipan para años futuros.
8. Investigar las opciones de financiación incluidas, entre otras, opciones de financiamiento de sociedades públicas y privadas P3 como una manera de acelerar el financiamiento de la construcción edilicia.

## Recomendaciones a largo plazo: Finanzas

1. Defender una reforma de financiamiento estatal que respalde más equitativamente las escuelas públicas en el Distrito Escolar de Filadelfia al proporcionar información, puntos de discusión y estrategias a la amplia gama de partes interesadas que pueden promover cambios con los funcionarios electos en el Commonwealth.
2. Analizar la extensión a la cual el Distrito equilibra la centralización de recursos y logra la efectividad de la dispersión de fondos generales, estatales y federales.
3. Implementar un proceso presupuestario transparentes que maximice un presupuesto escolar alineado con las prioridades del Distrito y los requisitos de cumplimiento.

## Recomendaciones a corto plazo: Operaciones

1. Identificar las necesidades de las instalaciones de la escuela y el Distrito y revisar el plan (con líderes escolares y la comunidad en su conjunto) para abordar la mejora de capital.
2. Revisar los datos públicos relacionados con el proceso de planificación de instalaciones y asegurar una colaboración interdepartamental para asegurar que los mensajes se alinean con la intención general del Superintendente/Junta de Educación.
3. Conducir y analizar las encuestas de participantes para asegurar el aseguramiento de calidad en el proceso de participación comunitario y realizar modificaciones consideradas necesarias en función del análisis de los datos de la encuesta.
4. Desarrollar una estrategia de comunicación para compartir el desarrollo del plan maestro de instalaciones con el público que proporciona detalles explícitos, resultados y el proceso para la implementación del plan.
5. Conducir un estudio de transporte para evaluar procesos de transporte actuales, sistemas y capacidad, investigar prácticas de transporte del distrito escolar para lograr estrategias de servicio de transporte eficientes para transportar con seguridad a los estudiantes hacia y desde las escuelas.

6. Desarrollar una estrategia de comunicación que proporcione una notificación temprana a los padres acerca del transporte.
7. Examinar acciones de contratación de proveedores de servicio estenos y asegurar que hay esfuerzos acelerados para considerar Empresas Comerciales de Propiedad de Minorías y Mujeres (MWBE) y proveedores/vendedores en la comunidad.

### Recomendaciones a largo plazo: Operaciones

1. Desarrollar y ejecutar un plan de instalaciones maestro para asegurar que cada estudiante asista a una escuela que respalde un aprendizaje de gran calidad. Específicamente, el Distrito debe asegurar que las escuelas con menos de 300 estudiantes puedan tener un programa educativo de calidad.
2. Colaborar con líderes locales, miembros de la comunidad, organizaciones religiosas y funcionarios electos para identificar puntos temporales claros, protocolos de comunicación y maneras innovadoras para consolidar o coubicar simultáneamente escuelas pequeñas y edificios reconvertidos a utilizar para satisfacer las necesidades comunitarias.

### Recomendaciones a corto plazo: Recursos humanos

1. Examinar las prácticas actuales de reclutamiento e integración y qué tan bien el Distrito atrae, desarrolla, compensa y retiene los mejores talentos.
2. Continuar explorando y expandiendo vías alternativas a la enseñanza para abordar los objetivos continuos para el aumento de la cantidad de maestros negros, latinos y asiáticos en el Distrito para abordar la menguante fuerza laboral de maestros, incluido el sostenimiento de una conexión entre paraprofesionales y maestros y la formalización de la comunicación entre estudiantes y maestros.
3. Rever y revisar el sistema de evaluación actual para el personal de las oficinas centrales, los directores y los maestros para mejorar tanto los comentarios como la responsabilidad alineados con las prioridades académicas clave.
4. Explorar más oportunidades para la cobertura para maestros durante la falta actual en el mercado laboral de sustitutos de maestros, incluida la recopilación de más comentarios sobre el uso de sustitutos edilicios y de maestros complementarios.
5. Realizar recomendaciones para racionalizar las operaciones de todo el sistema y los recursos humanos para lograr un respaldo excelente a las escuelas y avanzar la eficiencia organizativas máxima.
6. Conducir grupos enfocados con cada nivel de personal no educacional para comprender los éxitos, desafíos y áreas de mejora para establecer la comunicación y las expectativas del servicio al cliente para la participación interna y extensa (p. Ej., los administradores de la escuela son clientes internos de la oficina central, reciben comentarios sobre el sistema de solicitud en línea; reciben comentarios acerca de cómo comunica el Distrito el nivel, la asignación y la colocación de nuevas contrataciones a escuelas y departamentos).

### Recomendaciones a largo plazo: Recursos humanos

1. Crear un modelo de sustentabilidad en un mercado laboral cambiante que aborde áreas clave de brechas persistentes en la dotación de personal para determinar qué esfuerzos de reclutamiento, compensación o retención deben adoptarse.
2. Estudiar y supervisar contrataciones recientes de maestros para comprender las prácticas de reclutamiento, desarrollo, respaldo y retención del Distrito a fin de eliminar las barreras hacia un proceso de contratación impecable.
3. Proporcionar el respaldo y desarrollo de nuevas contrataciones necesarias para ser exitosas en el Distrito para que elijan quedarse.
4. Desarrollar una escala de carrera docente que permita que maestros y paraprofesionales avancen sin dejar el empleo con el Distrito.
5. Revisar y actualizar políticas y procedimientos relacionados con la transferencia de empleados para asegurar que la comunicación clara con el personal afectado sea la esperada y la forma estándar de hacer negocios.
6. Desarrollar informes que resalten la métrica del rendimiento de contrataciones clave con el objetivo de asegurar que el departamento de recursos humanos sea eficiente en la contratación del mejor personal para la escuela.



## Subcomité de Cultura antirracista del distrito

### Copresidentes

Dra. Camika Royal, Profesora, Loyola University

Dra. Sabriya Jubilee, Jefa de Diversidad, Igualdad e Inclusión,  
Distrito Escolar de Filadelfia

### Declaración del cargo

El Distrito está comprometido a que todos los estudiantes aprendan en un ambiente seguro, alentador y acogedor que no limite sus oportunidades para recibir una instrucción motivadora, rigurosa y sin parcialidades. El subcomité investigará y considerará elementos que afecten la enseñanza antirracista, tanto positivos como negativos y los factores que obstaculizan el progreso.

### General

El Distrito creó su primera Oficina de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en julio de 2021. Asumida a partir del trabajo de la Coalición de Equidad del Distrito, la Oficina de DEI se creó para proporcionar una estructura y guía organizativa en lo que significa ser un Distrito escolar antirracista e igualitario.

El Distrito está fervientemente comprometido a cultivar una organización antirracista en la que todos los estudiantes y adultos disfruten un ambiente seguro, solidario y acogedor que sea cultural y lingüísticamente inclusivo. El Distrito lucha por crear una cultura en la oficina central y la escuela que sistematice las oportunidades de los estudiantes de recibir una instrucción rigurosa, ecuánime y participativa. Se definió a la equidad en el Distrito como lo que proporciona el medio para cultivar prosperidad y liberación para los estudiantes y el personal. A partir de poblaciones históricamente marginalizadas, se caracteriza por eliminar barreras, aumentar el acceso y la inclusión, construir relaciones de confianza y crear una cultura compartida de responsabilidad social y compromiso con la responsabilidad organizativa.

El subcomité sobre la Cultura Antirracista del Distrito investigó y consideró elementos que impactan una cultura antirracista en la escuela y el ambiente de enseñanza. El equipo definió a racismo como los siguientes prejuicios combinados, preferencias y/o sesgos con poder institucional para preservar los deseos de los que una vez fueron privilegiados; para prevenir que las personas marginalizadas y los grupos oprimidos sean centralizados y priorizados, de asegurar la fuerza, de ser incluidos, la prosperidad y liberación. Mientras examinaba la factibilidad del antirracismo en el Distrito Escolar de Filadelfia, el subcomité se vio obligado a revisar otras formas de opresión que no son mutuamente exclusivas del cargo original, incluido el clasicismo y la represión socioeconómica, la opresión de género y la discriminación.

### Estado actual

El Distrito adoptó una Óptica de Igualdad que exige que los tomadores de decisiones del Distrito, el desarrollo de las políticas y la programación se guíen por las siguientes cuatro áreas de consideración: avance de la igualdad, participación de las partes interesadas, financiación y recursos y monitoreo y evaluación del progreso. Además, el Perfil 4 de la Junta y sus indicadores principales obligan al Distrito a un trabajo contra la opresión y centrado en la igualdad. Estas consisten en la eliminación del racismo sistémico dentro del Distrito, aumentando la inscripción de estudiantes negros/afroamericanos e hispanos/latinos en secundarias basado en criterios, reduciendo las tasas de suspensión desproporcionadas. Cada indicador tiene sus propios objetivos y es monitoreado anualmente para un seguimiento delo progreso.

El Distrito tiene una cantidad de fortalezas que se relacionan con el trabajo por prácticas antirracistas e igualitarias. A través del trabajo de la Coalición Igualdad del Distrito Escolar de Filadelfia, se desarrolló el Marco de Trabajo de Igualdad del Distrito. Consiste en cinco componentes principales (la definición de igualdad del Distrito Escolar de Filadelfia, la Óptica de Igualdad, los compromisos y un glosario); esta herramienta completa proporciona una guía para todo el Distrito acerca de lo que significa ser una organización antiopresiva.

A partir del año escolar 2021-2022 y continuando en el presente año escolar, todas las políticas de la Junta de Educación pasan por una revisión de la Óptica de Igualdad, completa con ediciones a la política y los procedimientos administrativos correspondientes en un esfuerzo por asegurar una mayor igualdad a nivel de las políticas. La Política 252 de la Junta ha sido un ejemplo líder de lo que es posible cuando los estudiantes son los expertos de su propia experiencia. En el año escolar 2015-2016, se organizó un proceso dirigido por estudiantes describiendo lo que querían que implemente el Distrito para sentirse seguros en la escuela, resultó en un conjunto de recomendaciones de políticas que se adoptaron sin enmendar por parte de la Junta Escolar en junio de 2016. En el año 2022, la Ciudad de Filadelfia organizó una ordenanza similar que incorporó esencialmente muchas de las recomendaciones formuladas originalmente por los estudiantes del Distrito para proteger a los ciudadanos Trans, no binarios y de género no conforme en toda Filadelfia. Además, el Distrito priorizó el aprendizaje profesional alrededor de la igualdad para los líderes escolares (esto es, directores y AP), líderes de la oficina central y maestros.

El subcomité observó varios desafíos. Las escuelas públicas y subvencionadas de Filadelfia, así como el Distrito, emplearon a cerca de 1200 menos maestros negros combinados en el último año escolar, en comparación con hace 20 años, de acuerdo con un [Informe de Investigación para la Acción](#).<sup>3</sup> La demografía de maestros no refleja la diversidad de la población de estudiantes. Entre 2014 y 2015 hasta 2021 y 2022, la cantidad de directores varones negros cayó un 25 %. Para que la demografía racial de los líderes escolares del Distrito refleje la demografía racial de sus estudiantes, el Distrito necesitaría duplicar la cantidad de directores varones negros, cuadruplicar la cantidad de directores hispanos y triplicar la cantidad de directores asiáticos.

Además, el subcomité observó que hay desafíos que se relacionan con el monitoreo actual del Distrito del progreso de las iniciativas de igualdad, acceso a un desarrollo profesional igualitario para todo el personal y la colaboración con el departamento de programas e instrucción para asegurar que los materiales en ELA, matemáticas y otras áreas de contenido se alineen con la definición de igualdad del Distrito. Por último, existe una necesidad de supervisar más intencionalmente a los estudiantes para comprender sus percepciones de rigor, relevancia y relacionabilidad con respecto al programa y la instrucción.

## Recomendaciones

Este subcomité está presentando recomendaciones para apoyar al Distrito en su empeño por una cultura antirracista. Hay énfasis en mantener a los niños y el personal en el centro de la toma de decisiones y lograr un esfuerzo concertado para comprender las experiencias de un individuo.

### Recomendaciones a corto plazo

1. Alineación de sistemas Crear un sistema de alineación entre nuestras creencias clave sobre igualdad y los datos que recopilamos para ayudarnos a evaluar nuestro progreso hacia el logro de estas creencias.
2. Hacer que los datos sean más transparentes y comunicados al público más fácilmente. Si bien se dispone de información en planillas y bases de datos, la revisión de esta información requiere tiempo y un trabajo intensivo y puede requerir habilidades especiales para su interpretación. Por ejemplo, el Distrito podría:
  - Mapear datos y crear linfografía para ayudar al público a comprender lo que el Distrito está haciendo bien y dónde se necesita crecimiento, oportunidades y mejoras.
  - Crear y transparentar un panel de datos de talento centrado en la igualdad que incluya contratación, retención, promociones y datos de terminación por raza y género.
3. Acceso Igualitario a Escuelas Basadas en Criterios (Admisión Especial). Asegurar que toda escuela K-8 ofrezca los cursos requeridos para ingresar en escuelas basadas en criterios (esto es, álgebra, cursos STEM o idioma extranjero) para asegurar total accesibilidad a escuelas basadas en criterios, Magnet, CTE u otras con programación especial para todos los estudiantes del Distrito. Debe ponerse el énfasis en los estudiantes con identidades marginalizadas y escuelas barriales en los áreas más pobres de Filadelfia.
4. Modelo de dotación de personal basada en la igualdad. Asegurar que (i) cada escuela tenga un modelo de dotación de personal administrativa estándar, esto es, director, asistente de director, enfermera, secretaria, consejero y gestor de clima, para comenzar, que también toma en cuenta la igualdad con respecto a las necesidades de la población (por ejemplo, algunas escuelas pueden necesitar más consejeros o enfermeras por las complejidades de las necesidades de los estudiantes), y (ii) asignación adicional de fondos por estudiante para la dotación de personal con una óptica de igualdad basada en la complejidad de la población de la escuela.

<sup>3</sup>La Necesidad de Más Maestros de Color por Leana Cabral, Mary Eddins, David Lapp, Saxon Nelson de abril de 2022.

5. Monitoreo del progreso El Distrito debe desarrollar procesos de datos para todo el sistema para monitorear y asegurar regularmente un acceso sencillo a datos de igualdad bien definidos para promover acceso público y transparencia. Se necesitan herramientas y estrategias para todo el Distrito para medir la efectividad del desarrollo profesional centralizado en la igualdad.
6. Desarrollar políticas y prácticas que sean instructivas acerca de asegurar la naturaleza inclusive de materiales e instrucción curricular. Una sociedad formal con la Oficina de Programas e Instrucción (esto es, Fuerza de Tareas de Igualdad de Programas e Instrucción) debe establecerse para revisar regularmente matemáticas, ELA y otros recursos y materiales de instrucción del área de contenidos en relación con su alineamiento con la definición de igualdad del Distrito. La enseñanza y aprendizaje en el Distrito debe promover una sensación de pertenencia para los estudiantes.
7. Crear consistencia para oportunidades especiales académicas/de enriquecimiento (esto es, álgebra, cursos STEM e idioma extranjero) en todas las escuelas para asegurar total accesibilidad a escuelas basadas en criterios, Magnet, CTE u otras con programación especial para todos los estudiantes.

### **Recomendaciones a largo plazo:**

1. Desarrollar un plan de aprendizaje profesional para el Distrito para todo el personal del Distrito alineado con la ideología de la igualdad y la antiopresión con el Marco de trabajo de Igualdad del Distrito y que incorpore un proceso de evaluación para evaluar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
2. Desarrollar un centro de aprendizaje de igualdad, antirracista para todo el personal del Distrito para facilitar el aprendizaje en tiempo real que desarrolle o ajuste las habilidades y la capacidad para incorporar los principios de la igualdad en su trabajo diario.
3. Desarrollar un enfoque completo y centrado en la igualdad para el avance de la carrera de los empleados (vías/escalafón para enseñanza y liderazgo) que se centre en poblaciones históricamente marginalizadas, incluidos objetivos demográficos e impacto, referencias y recursos.
4. Proporcionar a los empleados con una encuesta de bienestar (mensual) y ofrecer apoyos y servicios por la oficina central a los líderes escolares, en función de las necesidades indicadas (trimestral).
5. Priorizar la contratación de más consejeros escolares en las escuelas con mayor necesidad para fomentar una cultura de inclusión y atención que incluya comunicación más abierta, regular e interactiva y consulta con estudiantes y sus familias.
6. Asegurar la coordinación de sesiones de desarrollo profesional centradas en la igualdad y medir el alineamiento de las oportunidades de desarrollo profesional que avancen la igualdad en las redes.
7. Apoyar una práctica inclusive encuestando regularmente a los estudiantes para evaluar sus oportunidades socioemocionales de aprendizaje. Más específicamente, el Distrito debe procurar obtener información sobre los sentimientos de los estudiantes acerca del rigor, relacionabilidad y relevancia del programa y la instrucción.



## Subcomité de Participación y comunicaciones comunitarias

### Copresidentes

Dr. James Earl Davis  
Decano Interino, Temple University

Kathryn Block  
Jefa de Comunicaciones, Distrito Escolar de Filadelfia

### Declaración del cargo

El Distrito procura establecer una cultura de respeto y confianza con todos los miembros de la comunidad escolar a través de la comunicación continuada y la colaboración. El subcomité proporcionará información que fortalecerá la participación comunitaria en apoyo de los estudiantes del Distrito y sus familias.

### General

La Oficina de Participación de la Familia y la Comunidad (FACE) comprende 60 miembros del personal en total que se organizan en siete áreas clave: Equipo de Escuelas con Participación Familiar; Vías de Empoderamiento de la Familia Joven y la Educación; Acceso a Servicios de Lenguaje y Apoyo Multilingüe a la Familia; Alcance y Educación; Soluciones del Distrito y Relaciones Constituyentes; Operaciones y Responsabilidad; y Servicios de Apoyo de Gestión y Administración. La Oficina de Comunicaciones comprende nueve personas, estructurada alrededor de cuatro centros: Relaciones con los medios; Comunicaciones Internas; Servicios Creativos y Redes Sociales; y Gestión de sitios Web.

El Subcomité de Participación y Comunicaciones Comunitarias (CECS) se concentró en maneras en las cuales estas funciones se alinean, son efectivas y pueden fortalecerse para establecer una cultura de respeto y confianza con todos los miembros de la comunidad escolar a través de la comunicación y la colaboración continuadas. El trabajo del subcomité fue doble con respecto a funciones discretas y conectadas de la participación y comunicaciones comunitarias. El alcance de este trabajo incluyó la revisión de las estructuras y compromisos actuales del Distrito con la participación comunitaria y sociedades estratégicas. Los miembros del subcomité también revisaron el plan y prácticas de comunicaciones del Distrito, incluidas herramientas y estrategias en las relaciones con los medios, comunicaciones internas y externas, redes sociales y gestión de sitio web. Los valores centrales de respeto y punto de confianza con los compromisos y acciones intencionales a largo plazo, requieren comunicaciones y colaboración recíproca y continuadas.

### Estado actual

Una cantidad de elementos externos e internos: la pandemia de la COVID-19, la crisis de violencia con armas de Filadelfia, la falta de confianza

En las instituciones públicas, problemas como la falta de personal, el clima y los recursos limitados en las escuelas, todo impacta al Distrito. Estos elementos internos y externos han dado lugar a niveles incrementados de trauma, dolor y miedo entre los estudiantes, las familias y el personal. El subcomité encontró activos y oportunidades importantes y a menudo ignoradas, de participación y comunicaciones comunitarias que están mitigando estos problemas dominantes.

El Distrito está comprometido a trabajar en las comunidades y con ellas. Por ejemplo, la Oficina de Participación de la Familia y la Comunidad tiene programas y sistemas claros implementados para apoyar la sociedad entre familia, comunidad y escuela, construir la capacidad de la familia para apoyar el aprendizaje del estudiante en su casa y apoyar a voluntarios. Conduce talleres escolares, reuniones de Título 1 y gestiona el portal de los padres como una herramienta clave para dar a los padres acceso directo a información relacionada con la escuela acerca de su hijo y su escuela.

De manera similar, el subcomité encontró fortalezas en la Oficina de Comunicaciones (OOC) y las prácticas de su personal actual en apoyo de los objetivos de comunicación del Distrito. Si bien es pequeña, tomando en cuenta el tamaño del Distrito, la OOC gestiona las plataformas dinámicas y crecientes de redes sociales, lidera con éxito el retorno anual a la escuela, la selección de escuelas, el registro en pre-kindergarten y kindergarten y las campañas de marketing para reclutamiento de talentos, implementa los boletines electrónicos mensuales para el personal y los esfuerzos de reconocimiento de personal y estudiantes e impulsa nuevas historias positivas con salida local y nacional. La OOC también prioriza los apoyos de comunicaciones de emergencia y crisis para las escuelas siempre que se necesiten. La OOC y la FACE trabajan en estrecha relación y el “Back-to- School Bus Tour” ejemplifica la colaboración entre las oficinas.

El subcomité se impresionó con el trabajo de la Oficina de Sociedades Estratégicas que colabora con las escuelas, las oficinas del Distrito y las organizaciones socias para ayudar a fomentar relaciones de confianza y deliberadas que contribuyan a la programación académica para los estudiantes. La responsabilidad de esta oficina es asistir a las escuelas en la identificación de las áreas de necesidad y la conexión con socios externos, sin costo, para establecer colaboraciones sólidas que se alineen con las Metas y Valores de la Junta. Hay muchas de estas sociedades de recursos sólidos en las escuelas que pueden servir como modelos para una participación comunitaria de impacto.

El subcomité también reconoció que el Distrito tiene sistemas extraordinarios de investigación y datos que recolectan grandes cantidades de datos, por lo que amplia información está rápidamente disponible. Sin embargo, los miembros del subcomité plantearon inquietudes acerca de lo que se hace con esos datos. Los inquietudes acerca de cómo se usan los datos para informar la toma de decisiones futuras crea una reluctancia a participar en la recolección de datos, lo que puede hacer que los datos no sean representativos de una variedad de grupos. Por ejemplo, durante el año escolar 2020-2021 y la pandemia de la COVID-19, solo la mitad de los directores de escuela completaron la encuesta anual del Distrito, una reducción con respecto a años anteriores.

Si bien hay fortalezas para apalancar, se necesita hacer mucho más para fortalecer la participación y comunicaciones comunitarias, en especial en lo relacionado con la construcción de una cultura de la confianza y el respeto. Por ejemplo, si bien a cada escuela se le asigna un contacto con FACE, falta consistencia y transparencia en las asignaciones de tiempo, cantidad de escuelas atendidas y frecuencia de las visitas a la escuela.

Cada escuela en el Distrito tiene un Consejo Asesor Escolar y un Plan de Participación de los Padres. Sin embargo, en muchos casos, no se los utiliza lo suficiente como cimientos instrumentales para una participación efectivo. Además, se reconoció que se necesita realizar más trabajo para apoyar a directores y supervisores principales en su gestión de las comunicaciones alrededor de incidentes a nivel de la escuela o iniciativas del sistema. En ocasiones, los directores y los supervisores no sienten apoyos de comunicaciones coordinados y deben comunicarse con experiencia limitada o apoyo oportuno. Un apoyo mejor coordinado aumentaría los niveles de confianza y sentimientos de respeto entre el personal.

La comunicación no es simplemente un producto final o lineal, sino un proceso dinámico donde la información entra y sale del Distrito. La construcción de sociedades y relaciones comunitarias a través de las comunicaciones es tan importante como el programa académico en la transformación del Distrito. Como tal, existe la necesidad de una cambio en cómo enmarca el Distrito sus funciones de comunicaciones e invierte en los recursos necesarios para crear y sostener auténticas relaciones de dos vías con muchos grupos de partes interesadas.

## Recomendaciones

Este subcomité está implementando recomendaciones para construir una vía hacia la mejora de confianza y la creación de una cultura de verdaderas sociedades con su personal, estudiantes, familias y comunidades. Esta también es una recomendación a largo plazo. El establecimiento de una verdadera cultura de respeto y confianza requiere tiempo e interacciones positivas y exige que el Distrito participe positivamente con una actitud de colaboración y cooperación. El subcomité cree que un compromiso con estas recomendaciones que son prioridad, con buenos recursos e implementadas con fidelidad y responsabilidad dará buenos resultados a lo largo del tiempo.

### Recomendaciones a corto plazo

1. Cocrear, implementar recursos e impulsar la responsabilidad de un modelo de servicio al cliente. Establecer
  - responsabilidad compartida en la oficina central y las escuelas.
  - Codefinir, poner en práctica e impulsar la responsabilidad con conductas compartidas, expectativas y procesos para apoyar una cultura de confianza y respeto, interna y eternalmente. (*Ejemplos: Establecer un código de conducta de confianza y respeto para todos, estandarizar cómo recibimos a las personas en las escuelas y las oficinas, consultar protocolos de respuesta, protocolos de respuesta por correo electrónico/teléfono, etc.*).

2. Invertir en esfuerzos de participación y comunicación bidireccional que expandan las oportunidades para la construcción de una relación importante y compartir ideas entre el Distrito, las escuelas, el personal y las familias y comunidades atendidas por el Distrito.
  - ♦ Invertir en nuevas posiciones de contacto de FACE para fortalecer aún más las conexiones entre las escuelas y familias y para ayudar a las familias a entender mejor y acceder a los recursos del Distrito.
  - ♦ Lanzar una nueva herramienta de gestión de la comunicación y el análisis bidireccional para apoyar la conversación presencial, comunitaria, durante el año.
  - ♦ Establecer un Consejo de Comunicaciones, con representación de oficinas y escuelas, para informar mejor las prácticas de comunicaciones y mensajes y servir como embajadores para las noticias y la información del Distrito.
  - ♦ Expandir el modelo de “Consejo Asesor” del Superintendente más allá de los estudiantes para incluir a líderes escolares y otras partes interesadas.
  - ♦ Volver a imaginar las reuniones del equipo ejecutivo para mayor participación bidireccional y toma de decisiones compartidas al incluir la representación de directores y maestros.
  - ♦ Identificar estratégicamente oportunidades para proporcionar a los directores y el personal de la oficina central clave puntos de discusión en el avance de grandes decisiones o iniciativas que deberán ser aclaradas/explicadas a nivel de la escuela.
3. Facilitar para las familias navegar por el Distrito y acceder a información clave al rediseñar el sitio web del Distrito y expandir los esfuerzos de comunicación.
4. Volver a vislumbrar el enfoque del Distrito de los datos, recopilación de información y distribución de información para compartirla.
  - ♦ Simplificar encuestas, establecer expectativas acerca de cómo se usarán los datos, mostrar evidencia de cómo se informan los datos/la información a quienes toman decisiones. De lo contrario, considerar no hacer esto, favoreciendo otras opciones de comentarios.
  - ♦ Con respeto, cerrar el círculo cuando las partes interesadas proporcionan comentarios agradeciendo a los participantes, reconociendo lo que se aprendió, cómo se los usa y si no se está implementando la información recibida, explicar los motivos.
  - ♦ Establecer y seguir un calendario/guía predecible, que comparta hallazgos para que las familias y el personal sepan cuándo, dónde y cómo podrán revisar informes y hallazgos.

## Recomendaciones a largo plazo

1. Expandir dramáticamente la capacidad de la organización para fortalecer la participación, la comunicación y la descripción de historias.
  - ♦ Invertir estratégicamente en recursos de gestión de proyectos que expandan la capacidad del Distrito para planificar y ejercitar en forma colaborativa iniciativas con suficiente antelación, con todas las partes interesadas afectadas por cada iniciativa en la mesa para ayudar a explorar ideas e informar la toma de decisiones, mientras se continúa apoyando las crecientes necesidades diarias de las escuelas.
  - ♦ Conducir una auditoría de la Oficina de Comunicaciones para determinar los niveles de dotación de personal adecuados, esto es, un gerente de redes sociales dedicados, más cargos en relaciones con los medios, más gerentes de comunicaciones internas, apoyo del webmaster, etc.
2. Fortalecer las sociedades comunitarias para aumentar los apoyos centrados en los estudiantes a las escuelas sin imponer una carga mayor sobre las escuelas/los líderes escolares, para manejarlos.
  - ♦ Invertir en cargos de coordinador de sociedad, en especial para escuelas con gran necesidad o para cada red, para identificar mejor, implementar, gestionar y sostener programas curriculares y extra curriculares que fortalezcan la participación del estudiante. Crear un modelo de compensación para que el personal interno incentive los programas de asociación en las escuelas liderados por el personal.
  - ♦ Establecer y aprovechar intencionalmente asociaciones con grupos y organizaciones de confianza de la comunidad que puedan profundizar nuestro alcance y servir como puentes con comunidades clave, en especial las que pueden resultar difíciles de contactar.
3. Evaluar el contenido, la implementación y la efectividad de las políticas de participación actuales de padres y familias, incluidos los Consejos Asesores de la Escuela y los Planes de Participación Escolar y desarrollar estrategias para mejorar: la comunicación entre la escuela y la familia, la participación en la toma de decisiones de padres y familia; y colaboración y resolución de conflictos entre la escuela y la familia.



## Subcomité de Enriquecimiento y experiencias escolares bien acabadas

### Copresidentes

Dra. Andrea Kane  
Profesora, University of Pennsylvania

Dra. Evelyn Nuñez  
Directora, Distrito Escolar de Filadelfia

### Declaración del cargo

El Distrito Escolar de Filadelfia considera que para que los estudiantes sean bien educados, deben ser expuestos a una variedad de experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula. El subcomité explorará la extensión a la cual el Distrito está proporcionando una educación bien acabada que proporcione a los estudiantes muchas oportunidades de enriquecimiento, exploración y desarrollo de talentos.

### General

El Distrito ha reconocido la necesidad de una mayor colaboración en la comprensión de todo el panorama de las ofertas curriculares en el Distrito y compartir los primeros pasos para la recopilación de información más detallada acerca de la participación de estudiantes. En el año escolar 2021-2022, la Oficina de la Directora de Escuelas comenzó un plan piloto coordinado centralmente de programas de enriquecimiento después del horario de clases con financiamiento del American Rescue Plan Act (ARPA).

El programa piloto incluyó proveedores contratados en las escuelas que proporcionaron servicios directos a los estudiantes y contratos con proveedores que capacitaron al personal de la escuela en liderar los programas de enriquecimiento después de clases. Este programa piloto proporcionó acceso limitado y disponibilidad a datos completos acerca de la cantidad de proveedores y programas que existen en las escuelas del Distrito y clasificar la participación de los estudiantes. Sigue habiendo una necesidad reconocida de un proyecto más grande, a largo plazo, que intencionalmente sistematice el acceso igualitario a programas de enriquecimiento y cocurricular para todos los estudiantes del Distrito.

El subcomité de Experiencias Escolares Enriquecedoras y Bien Acabadas (EWSE) tuvo la tarea de revisar las experiencias de aprendizaje holístico de los estudiantes del Distrito focalizándose en la determinación de la amplitud de ofertas programáticas cocurriculares, así como los factores que contribuyen a la clasificación de la participación de los estudiantes.

Los miembros del subcomité tuvieron discusiones en profundidad para desarrollar una definición de una educación enriquecedora y bien acabada, pero acordaron la siguiente definición del trabajo: El Distrito considera que para que los estudiantes sean bien educados, deben ser expuestos a una variedad de experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula. Las experiencias enriquecedoras bien acabadas para los estudiantes requieren un acceso igualitario al atletismo, los clubs y experiencias cocurriculares que tienen lugar dentro y fuera del aula en todas las escuelas elemental, intermedia y secundaria.

Además, para que cada estudiante acceda a experiencias escolares bien acabadas, el Distrito también debe proporcionar apoyo de las necesidades humanas y académicas básicas. Esto último incluye entornos de aprendizaje seguros que apoyen el rigor académico en matemáticas, inglés, ciencias, historia/estudios sociales, las artes, educación para una carrera técnica, idiomas del mundo y educación física. Lo anterior comprende las necesidades básicas de alimentos, seguridad, materiales de aprendizaje, etc. y las condiciones físicas que incluyen bibliotecas, espacios atléticos, tecnología y espacios recreativos adecuados.

Por último, es la creencia del subcomité que si las escuelas ofrecen, coordinan y soportan experiencias robustas y enriquecedoras, aumentará la participación del estudiante.

### Estado actual

El Distrito Escolar de Filadelfia ha ejecutado un enfoque múltiple en su esfuerzo por construir programas sistémicos que promuevan acceso universal del estudiante a una educación enriquecida y bien acabada. El Distrito considera que para que los estudiantes sean bien educados, deben ser expuestos a una variedad de experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula. En el Distrito, esto incluye instrucción en artes culturalmente importantes, atletismo y programación después de la escuela proporcionado por el Distrito y asociación con proveedores externos.

Actualmente ya hay varias áreas de fortalecimiento dentro del Distrito alrededor de la participación en artes, atletismo y relaciones de asociación. En general, el Distrito está en el buen camino hacia el cumplimiento de su objetivo del Indicador 2.1 para el Perfil 2025-2026. El 92.1 % de los estudiantes en kindergarten hasta el grado 8 están inscritos en cursos de artes visuales y/o dramáticas. Tres de cada cuatro escuelas también están por encima del objetivo anual del 93.3 % para el año. Además, el atletismo ha sido un momento de brillo para el Distrito. De hecho, el año escolar 2021-2022 marcó la primera vez que una escuela del Distrito ganó un campeonato estatal en tenis masculino (“un gran saludo al Equipo de Tenis Masculino de Julia R. Masterman School”). Por último, el Distrito disfruta con la participación de muchos socios aprobados que proporcionan apoyo para los programas. El Distrito valora la sociedad de la Ciudad de Filadelfia y otros socios de confianza en el suministro de servicios y recursos esenciales para los estudiantes y sus familias.

Para construir estas fortalezas, debe haber un aumento en la colaboración sistémica. Si bien hay muchas oficinas dentro del Distrito que directamente se preocupan por experiencias del estudiante enriquecedoras y bien acabadas, a menudo trabajan en silos. Este problema central ha causado redundancia del servicio, ineficiencias de la financiación y barreras contra el acceso universal de los estudiantes a la programación cocurricular. Además, si bien el Distrito ha expandido las oportunidades en las artes visuales y dramáticas; estructuras de dotación de personal y la priorización de sujetos evaluados afectó adversamente la construcción de una cultura más robusta para la inversión de recursos en las Artes. También debe haber atención a superar el acceso desigual a las experiencias cocurriculares, en particular para estudiantes y educadores de K-8. Además, algunas escuelas pequeñas no reciben financiación adecuada para proporcionar Música y Arte. Las recomendaciones presupuestarias escolares del Distrito actuales exigen que las escuelas seleccionen Música o Artes. En consecuencia, los estudiantes no recibirán una maestra certificada para ambos sujetos. Además, el maestro del aula debe proporcionar la instrucción al sujeto si no hay un maestro certificado. Por último, el desafío más sostenible al que se enfrenta la División Atlética en su avance es la interrupción que el plan de recuperación continuado sufrió por la pandemia.

## Recomendaciones

El Distrito Escolar de Filadelfia comprende con entusiasmo la importancia de los programas de enriquecimiento y cocurriculares para todos los estudiantes. Hay muchas rutas para que los estudiantes participen en actividades cocurriculares en el Distrito que incluyen programas dirigidos por el Distrito y proveedores pagos que operan dentro de sus respectivos acuerdos de servicio. Además, la Oficina de Socios Estratégicos facilita parte del trabajo de contratistas sin costo del Distrito.

Para sostener y avanzar esfuerzos exitosos que promuevan una educación bien acabada para los estudiantes del Distrito, el subcomité EWSE presentó recomendaciones a corto y largo plazo.

### Recomendaciones a corto plazo

1. Asegurar que todos los directores comprendan el proceso para acceder y utilizar el apoyo y los recursos de la Oficina de Socios Escolares para maximizar las oportunidades para todos los estudiantes y todas las escuelas.
2. Desarrollar una definición de “experiencias enriquecedoras y bien acabadas” (que incluyen, entre otras, las artes y los deportes). Desarrollar un plan de acción de 9 a 12 meses que usaría un proceso inclusivo para desarrollar una definición clara y medible de “experiencias enriquecedoras y bien acabadas” y graficar una vía para que esas oportunidades sean medibles y estén disponibles para todos los estudiantes. El plan y la vía debe tener las siguientes recomendaciones de implementación:
  - Ser específico y fácilmente comprendido por educadores y familias.
  - Especificar las condiciones físicas para el éxito que son necesarias para cumplir la definición de “experiencias enriquecedoras y bien acabadas”. Esto incluirá instalaciones disponibles (bibliotecas, espacio atlético, tecnología, espacio de juegos, etc.).
  - Analizar las necesidades básicas que deben cumplirse para todos los estudiantes (p. ej., alimentos, seguridad, materiales de aprendizaje, etc.) y ser explícitas acerca de quién es responsable para asegurar que se cumplan dichas necesidades. Incluyen la provisión de servicios como programas de prevención, de nutrición, consejeros, etc. (que proporcionan el Distrito o la Ciudad) que puede no ser explícito en la definición de “experiencias enriquecedoras y bien acabadas”, pero que son precondiciones necesarias para cualquier experiencia enriquecedora.
3. Crear objetivos SMART alineados con la definición que:
  - Midan las experiencias a nivel de estudiantes y la participación y examinen ofertas en cualquier escuela durante o después de la escuela y en la comunidad en general.
  - Incluyan evaluaciones de lo que proporciona el Distrito, qué proporciona la Ciudad y qué proporcionan proveedores y socios (esto es, entrega compartida).

4. Establecer estándares mínimos para la accesibilidad del estudiante a ofertas programáticas que cumplen la “dosis” mínima basada en la evidencia que se requieren para lograr la exposición de los objetivos de desarrollo de habilidades para los estudiantes, independientemente del tamaño de la escuela y un mecanismo para lograr esos estándares.
5. Identificar lo que cuenta actualmente el Distrito (incluidos los datos recolectados por el Distrito, la Ciudad y otros grandes socios) a nivel del estudiante y de la escuela relevante para la definición y los objetivos.
6. Identificar lo que el Distrito no está contando, pero debe hacerlo a niveles de la escuela y el estudiante (p. ej., la dosis experimentada por estudiantes, la participación de los estudiantes en clubs después de la escuela, servicios proporcionados por proveedores que no son del Distrito, etc.).
7. Desarrollar una recolección de datos, análisis y sistema de informes que se alinee con la definición y los objetivos cuantificables e incorpore una comprensión de los datos recolectados y analizados por la ciudad.
8. Identificar las barreras al acceso expandido a los elementos incluidos en la definición de “experiencias enriquecedoras y bien acabadas” y los objetivos específicos articulados. Esto debe incluir, entre otros:
  - Un examen de las dificultades en la asociación con el Distrito para proporcionar los programas.
  - Focalizarse en la implementación de un currículo académico que pueda suprimir
  - “experiencias bien acabadas”. Confianza actual en relaciones personales para asegurar programas de enriquecimiento de gran calidad.
  - Estructura de incentivos para los directores y el personal que puede no alentar la atención y los recursos para programas de enriquecimiento.
  - Una revisión de cómo los problemas de la seguridad impactan en la participación de los estudiantes en atletismo, programas cocurriculares y clubs después de la escuela.
9. Pasos de acciones recomendadas para lograr los objetivos articulados para una experiencia de educación “enriquecedora y bien acabada”.
  - Desarrollar un conjunto concreto de pasos que tomarán el Distrito y los socios, con marcos temporales específicos, para aumentar las “experiencias enriquecedoras y bien acabadas” de los estudiantes en maneras que se alineen con la definición y los objetivos.
  - Identificar áreas para la colaboración entre escuelas para aumentar oportunidades para experiencias enriquecedoras.
  - Aprovechar los esfuerzos de proveedores del Distrito y fuera de él para maximizar el impacto de las experiencias enriquecedoras para los estudiantes. Definir las oportunidades de aprendizaje profesional que se ofrecerán y/o exigirán al personal y socios del Distrito para asegurar que están preparados para implementar los pasos de acción.
  - Considerar el desarrollo de una “transcripción” individualizada de experiencias enriquecedoras representativas de los programas en los que ha participado cada estudiante.
  - Planificar sobre cómo usar los datos como herramienta de marketing para las escuelas y el Distrito para capturar todo el rango de oportunidades para los niños.
  - Considerar el uso del Ubicador del Programa de la Ciudad para hacer el rango completo de oportunidades disponibles (dentro y fuera de la escuela) conocidas y accesibles a todas las familias del Distrito.
  - Desarrollar políticas y procesos que facilitan (y no impiden) la implementación de experiencias enriquecedoras.
  - Crear un directorio de socios y proveedores aprobados por el Distrito.
  - Diseñar un protocolo para la entrega compartida de servicios en colaboración con los socios del Distrito que explique explícitamente cómo participan los socios en las escuelas para apoyar y servir a los estudiantes.

## Recomendaciones a largo plazo

1. Volver a imaginar cómo es un día escolar y orientarse a ser visionario más allá del mensaje estrecho, incluidos mensajes para directores y maestros; actuar en el enfoque; y proporcionar oportunidades sin costo para todo para TODOS los estudiantes.
2. Cada escuela debe tener un programa para después de la escuela sin costo.
3. Proporcionar transporte para que los estudiantes normalmente recogidos por guarderías y los estudiantes que viajan en el autobús puedan participar en los programas cocurriculares, atletismo y clubs después de la escuela.
4. Asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a programas atléticos después de la escuela.
5. Solicitar que todas las escuelas ofrezcan programas cocurriculares y crear un menú de ofertar cocurriculares por banda de grado (elemental, intermedia y secundaria).
6. La estructura/fórmula de financiación debe modificarse para asegurar que el 100 % de las escuelas proporcionen Música y Arte a los estudiantes.

## Conclusión:

El trabajo del Equipo de Transición resultó en 91 recomendaciones y sugerencias a corto y largo plazo. El consejo colectivo de los miembros ayudará al Dr. Watlington en la fase tres del proceso de transición, creando un Plan estratégico y mediante la identificación de objetivos accionables y mensurables para el futuro.

## Foco en el futuro

Hay una fuerte necesidad de ser innovadores en el futuro: desarrollar nuevas maneras estratégicas de operación, en particular en las áreas de comunicación, logro de estudiantes y operaciones. El Dr. Watlington necesitará considerar cuidadosamente todas las recomendaciones hechas por los subcomités y seleccionar los cambios que puedan tener el mayor efecto. La fase de planificación estratégica ayudará a priorizar y ajustar las recomendaciones y acciones con mayor impacto. El Dr. Watlington también necesitará considerar y seleccionar cuidadosamente qué sistemas, protecciones y procesos deben implementarse para crear una mejora continuada en el Distrito.

Mientras es mucho lo que hay que lograr, considerando el talento y la dedicación de muchos miembros del personal del Distrito, pueden hacerse muchos progresos. Y con la información de las tres fases del proceso de transición, la visión del Dr. Watlington para el Distrito: **de convertirse en el distrito escolar urbano grande con las mejoras más rápidas en América** pueda alcanzarse.



**Obtenga más información  
[visitandophilasd.org/100days](https://www.visitandophilasd.org/100days)**