



Distrito Escolar Central de East Ramapo:

Plan Estratégico Académico y Fiscal 2020-2025 (Largo Plazo)

octubre 27, 2021

revisado el 15 de noviembre de 2022

Tabla de contenidos

I. Resumen ejecutivo y organización del plan	5
Organización del Plan	6
II. Garantías	8
III. Introducción	3
IV. Declaraciones de misión, visión y valor compartido del distrito	4
V. Proceso de desarrollo del plan	5
A. Distrito	5
B. Audiencia pública	6
C. Sesión de escucha del monitor	6
D. Formularios de comentarios, cartas y correos electrónicos	7
VI. Teoría de la Acción	8
A. Método para lograr nuestra visión	8
B. Metas y medidas del progreso del estudiante	9
C. Prácticas Profesionales	10
D. Estrategias Educativas	11
Pilar 1: Altas expectativas para la enseñanza y el aprendizaje	12
Pilar 2: Cultura de seguridad y relaciones sólidas con las familias y la comunidad	12
Pilar 3: Aprendizaje profesional centrado en resultados y colaboración	12
Pilar 4: Sistemas eficientes y eficaces informados por datos	13
E. Cronograma de implementación de la estrategia	13
VII. Conclusiones generales	15
A. Académico	15
B. Fiscal	17
VIII. Metas de gobierno y liderazgo y objetivos medibles	18
Objetivos medibles:	20
Datos de tendencias y objetivos anuales:	20
IX. Estrategias de mejora de la gobernanza y el liderazgo	20
X. Metas académicas y objetivos medibles	24
A. Enseñanza y aprendizaje, educación especial, estudiantes del idioma inglés, responsabilidad, participación familiar y comunitaria, y clima escolar y aprendizaje socioemocional	24
B. Capital Humano	33
C. Estructura Organizacional	34

XI. Estrategias de mejora académica	35
XII. Metas fiscales y objetivos medibles	53
A. Desarrollo del presupuesto	55
Objetivos medibles:	56
B. Gestión del flujo de caja	56
Objetivos medibles:	57
C. Proceso de reclamación de reembolso	57
Objetivos medibles:	58
D. Gastos (Controles Internos)	58
Objetivos medibles:	58
E. Planificación a largo plazo	59
Objetivos medibles:	59
F. Estructura organizativa y eficiencias de las operaciones internas	59
Objetivos medibles:	60
G. Transporte	60
Objetivos medibles:	61
H. Instalaciones	61
Objetivos medibles:	63
I. Proceso de Contratación	63
Objetivos medibles:	63
XIII. Estrategias de mejora fiscal	64
XIV. Conclusión	80
Apéndice A: Ocho características de las juntas escolares eficaces	83
Ocho características de las juntas escolares eficaces	1
Antecedentes de los estudios	3
Ocho características de los tableros efectivos	7
F. Las juntas escolares efectivas se comprometen con una visión de altas expectativas para el rendimiento estudiantil y la instrucción de calidad y definen metas claras hacia esa visión.	7
G. Las juntas escolares eficaces tienen fuertes creencias y valores compartidos sobre lo que es posible para los estudiantes y su capacidad de aprender, y sobre el sistema y su capacidad para enseñar a todos los niños en niveles altos.	9
H. Las juntas escolares efectivas son impulsadas por la rendición de cuentas, dedicando menos tiempo a cuestiones operativas y más tiempo centrado en políticas para mejorar el rendimiento estudiantil.	11
I. Las juntas escolares efectivas tienen una relación de colaboración con el personal y la comunidad y establecen una sólida estructura de comunicaciones para informar e involucrar a las partes interesadas internas y externas en el establecimiento y logro de los objetivos del distrito.	14
CONVERTIR LA INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN: FARO II	15
J. Los tableros efectivos son conocedores de los datos; Adoptan y monitorean los datos, incluso cuando la información es negativa, y los utilizan para impulsar la mejora continua.	16
K. Las juntas escolares efectivas alinean y mantienen los recursos, como el desarrollo profesional, para cumplir con los objetivos del distrito.	18
L. Las juntas escolares efectivas lideran como un equipo unido con el superintendente, cada uno desde sus	

roles respectivos, con una fuerte colaboración y confianza mutua.	11
M. Las juntas escolares efectivas participan en el desarrollo y la capacitación del equipo, a veces con sus superintendentes, para construir conocimientos, valores y compromisos compartidos para sus esfuerzos de mejora. 13	
Hallazgo relacionado: Estabilidad del liderazgo	15
Conclusión	15
<i>Acerca de CPE</i>	19
<i>APÉNDICE B: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización 2021-2022 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo de East Ramapo-versión de octubre de 2021</i>	21
<i>APÉNDICE C: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización 2022-2023 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo de East Ramapo: versión de octubre de 2022</i>	2

I. Resumen ejecutivo y organización del plan Resumen ejecutivo

En 2016, una nueva disposición de la Ley de Educación requirió que el Distrito Escolar Central de East Ramapo (ERCSD o "el Distrito") desarrollara e implementara un plan estratégico de mejora académica y fiscal a largo plazo ("el Plan"). En respuesta a ese requisito, el Distrito desarrolló un plan quinquenal que se basó en "Cuatro Pilares":

Pilar 1: Altas expectativas para la enseñanza y el aprendizaje

Pilar 2: Cultura de seguridad y relaciones sólidas con las familias y la comunidad

Pilar 3: Aprendizaje profesional centrado en resultados y colaboración

Pilar 4: Sistemas eficientes y eficaces informados por datos

Para cada uno de estos pilares, el Distrito desarrolló un conjunto de metas, medidas de progreso estudiantil, prácticas profesionales y estrategias educativas. Durante los últimos años, los Cuatro Pilares han sido la base del programa de instrucción del Distrito.

Las enmiendas posteriores a la ley de educación estatal han requerido que el Plan sea actualizado anualmente por el Distrito y los Monitores asignados al Distrito por el Comisionado de Educación del Estado ("los Monitores") para supervisar las operaciones académicas y fiscales del Distrito. Las actualizaciones anuales deben ser aprobadas por la Junta de Educación y presentadas al Comisionado de Educación después de un proceso de participación pública.

La actualización anual 2020-21 del Plan mantiene los Cuatro Pilares como la estructura organizativa para los esfuerzos de mejora del Distrito, pero ahora incluye metas revisadas significativamente y objetivos medibles, así como un nuevo conjunto de actividades de mejora con plazos determinados que proporcionan información detallada sobre cómo el Distrito logrará las estrategias educativas que sustentan los Cuatro Pilares. El componente académico del Plan ahora contiene secciones relacionadas con Enseñanza y Aprendizaje, Educación Especial, Estudiantes del Idioma Inglés, Responsabilidad, Participación Familiar y Comunitaria, Clima Escolar y Aprendizaje Social y Emocional, Capital Humano y Estructura Organizacional. En conjunto, el Plan contiene 91 estrategias de mejora que el Distrito implementará para alcanzar las metas y objetivos medibles contenidos en el Plan. El plan académico pretende ser un complemento del Plan Distrital de Mejoramiento Integral de la Educación (DCIP).

Debido a que la gobernanza y el liderazgo se han identificado como problemas importantes en el Distrito, hay una sección separada del Plan que proporciona una crítica detallada de la gobernanza y el liderazgo y proporciona 15 estrategias para mejorar.

El Plan ahora también contiene una serie de garantías que el Distrito se compromete a implementar, muchas de las cuales abordan el papel de la Junta de Educación, la necesidad de la participación de las partes interesadas y los compromisos para

garantizar una buena administración de los recursos financieros del Distrito.

A diferencia de las actualizaciones anuales anteriores, la actualización del año escolar 2021-22 también proporciona metas,

objetivos medibles y una extensa lista de estrategias de mejora relacionadas con las finanzas y operaciones del Distrito, incluyendo Desarrollo Presupuestario, Administración de Flujo de Efectivo, Procesos de Reclamación de Reembolso, Gastos (Controles Internos), Planificación a Largo Plazo, Estructura de la Organización y Eficiencias de Operaciones Internas, Transporte, Instalaciones y Proceso de Contratación.

El Plan no es un documento aspiracional. El Distrito debe informar trimestralmente a los Monitores sobre la implementación del Plan por parte del Distrito. Si los Monitores determinan que el Distrito está violando el Plan, pueden reportar tales violaciones al Comisionado quien puede obligar al Distrito a cumplir con el Plan.

Alternativamente, si el Distrito actúa de manera inconsistente con el Plan, a los Monitores se les ha otorgado la autoridad bajo la ley de educación estatal para anular las resoluciones o mociones de la Junta, o presentar su propia resolución para garantizar que el Plan se implemente con fidelidad.

Este Plan es también un documento vivo. Se actualizará anualmente a través de un proceso de amplia participación pública. Para que los objetivos de este Plan se realicen, es fundamental que todas las partes interesadas comprendan sus roles en la transformación del Plan de la retórica a la realidad. Solo a través de un sentido compartido de propósito entre todas las partes interesadas puede el Distrito lograr su misión de educar al niño en su totalidad al proporcionar un ambiente de aprendizaje saludable, seguro, de apoyo, atractivo y desafiante.

Organización del Plan

Este Plan se compone de varios apartados:

- La sección I contiene un resumen ejecutivo y una sinopsis de la organización del Plan.
- La Sección II es una lista de garantías que el Distrito Escolar Central de East Ramapo (ERSCD o 'el Distrito') se ha comprometido a implementar plenamente, con el entendimiento de que el incumplimiento de cualquiera de las garantías puede resultar en que los Monitores asignados al Distrito por el Comisionado de Educación del Estado de Nueva York ("el Comisionado") anulen una resolución o moción de la Junta de Educación ("la Junta"). presentar una resolución para su adopción y/o informar al Comisionado de una violación del Plan Estratégico Académico y Fiscal a Largo Plazo ("el Plan").
- La sección III es una introducción.
- La Sección IV contiene las declaraciones de misión, visión y valores del Distrito.
- En la sección V se describe el proceso y las consultas públicas que se utilizaron para elaborar el Plan.

- La Sección VI articula la teoría de acción que sustenta los esfuerzos de mejora del Distrito.
- La Sección VII contiene hallazgos generales sobre el estado actual del programa académico del Distrito.
- La Sección VIII aborda cuestiones específicas de la gobernanza y el liderazgo del Distrito.
- La Sección IX proporciona metas académicas a largo plazo, los puntos de referencia que deben alcanzarse, los plazos para lograr las metas, los objetivos medibles que mostrarán el progreso hacia el logro de las metas a largo plazo, las estrategias que se implementarán durante el año escolar actual y los objetivos medibles para determinar la finalización satisfactoria de cada estrategia para cada una de las siguientes subsecciones:
 - A. Enseñanza y aprendizaje
 - B. Educación especial
 - C. Estudiantes del idioma inglés
 - D. Responsabilidad
 - E. Participación de la familia y la comunidad
 - F. Clima escolar y aprendizaje social y emocional
 - G. Capital Humano
 - H. Estructura Organizacional
- La Sección X proporciona metas fiscales a largo plazo, los puntos de referencia que deben alcanzarse, los plazos para alcanzar las metas, los objetivos medibles que mostrarán el progreso hacia el logro de las metas a largo plazo, las estrategias que se implementarán durante el año escolar actual y los objetivos medibles para determinar la finalización satisfactoria de cada estrategia para cada una de las siguientes subsecciones:
 - A. Desarrollo del presupuesto
 - B. Gestión del flujo de caja
 - C. Procesos de reclamación de reembolso
 - D. Gastos (Controles Internos)
 - E. Planificación a largo plazo
 - F. Estructura de la organización y eficiencias de las operaciones internas
 - G. Transporte
 - H. Instalaciones
 - I. Proceso de Contratación
- La Sección XI es una conclusión que describe los próximos pasos en un proceso de cambio constructivo.
- Al final del Plan se incluyen los siguientes apéndices: Apéndice A:
Ocho características de las juntas escolares eficaces
Apéndice B: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización 2021-2022 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo de East Ramapo-versión de octubre de 2022

Apéndice C: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización
2021-2022 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo
de East Ramapo-versión de octubre de 2022

II. Garantías

Esta sección incluye un conjunto de garantías con las que el Distrito Escolar Central de East Ramapo (ERSCD o el Distrito) se compromete a cumplir en términos de implementación del Plan. Esta sección hace explícito el entendimiento del Distrito de que el incumplimiento total de cualquiera de estas garantías puede ser causa para que los Monitores, de conformidad con el Capítulo 173 de las Leyes de 2021, anulen las resoluciones o mociones adoptadas o propuestas de la Junta de Educación (la Junta), presenten una resolución para su adopción por la Junta y / o notifiquen al Comisionado que se ha producido una violación de un elemento del Plan. Las declaraciones de fiabilidad son las siguientes:

1. La Junta funcionará de acuerdo con las "Ocho características de las juntas escolares eficaces" (véase el Apéndice A).
2. El Distrito implementará el Plan de acuerdo con todas las leyes, normas y reglamentos aplicables.
3. El Distrito implementará el Plan de acuerdo con todos los planes aplicables del Distrito que hayan sido aprobados por el Departamento de Educación del Estado de Nueva York (NYSED) para el año escolar 2021-22, incluidas, entre otras, las aprobaciones asociadas con los Fondos de Ayuda de Emergencia para Escuelas Primarias y Secundarias (ESSER); Ayuda, alivio y fondos de la Ley de Seguridad Económica (CARES); Fondos de la Ley de Asignaciones Suplementarias de Respuesta y Alivio al Coronavirus (CRRSAA); Fondos de la Ley del Plan de Rescate Americano (ARPA); y los programas financiados por la Ley de Solicitud Consolidada para Cada Estudiante Triunfa (ESSA) del Distrito.
4. La Junta se asegurará de que todas las mociones se presenten y actúen de manera consistente con las políticas establecidas del Distrito y que las resoluciones adoptadas sean consistentes con las metas, objetivos medibles y estrategias de mejora contenidas en el Plan.
5. La Junta se asegurará de que todos los programas del Distrito se administren de manera consistente con las metas, objetivos medibles y estrategias de mejora contenidas en este Plan, aplicando prácticas fiduciarias sólidas.
6. Todos los fondos del Distrito se administrarán de manera consistente y alineados con las metas, objetivos medibles y estrategias de mejora contenidas en el Plan.
7. El liderazgo y el personal de la Junta y del Distrito no tomarán ninguna acción que sea

inconsistente con las metas, objetivos medibles y estrategias de mejora contenidas en el Plan.

8. El Distrito tomará las medidas correctivas apropiadas para abordar cualquier caso en el que el personal del Distrito actúe de manera inconsistente con las metas, los objetivos medibles y las estrategias de mejora contenidas en el Plan, o no actúe de acuerdo con los más altos requisitos éticos de su profesión. Dichas acciones se documentarán y se pondrán a disposición para su revisión de conformidad con las leyes y reglamentos relacionados con la privacidad de los registros.
9. El Distrito se adherirá a los plazos contenidos en el Plan.
10. El Distrito cumplirá con todos los requisitos de la ley y del Plan con respecto a la consulta pública y la participación, incluida la realización oportuna de audiencias públicas, la prestación de servicios de traducción y la traducción de documentos.
11. El Distrito se asegurará de que todos los fondos del Distrito se utilicen únicamente para el beneficio de los estudiantes residentes del Distrito, tanto públicos como no públicos, y en apoyo de la visión, misión y metas del Distrito.
12. La Junta llevará a cabo todos los asuntos en cumplimiento con la declaración de valores compartidos del Distrito, las políticas de la Junta y las leyes y regulaciones existentes.
13. El Distrito proporcionará toda la información e informes en la forma y formato y de acuerdo con los plazos estipulados en la ley o según lo solicitado por los Monitores y el Comisionado.
14. El Distrito mantendrá los registros que sean necesarios para determinar el grado en que el Distrito está cumpliendo con sus metas, puntos de referencia y metas de progreso y está implementando las estrategias contenidas en el Plan y proporcionará dichos registros a solicitud de los Monitores y / o Comisionados.

III. Introducción

El 29 de junio de 2021, el ex gobernador Cuomo promulgó el Capítulo 173 de las Leyes de 2021, que realizó cambios significativos en la legislación original del Monitor (Capítulo 89 de las Leyes de 2016). En particular, la legislación amplió los poderes y deberes de los Monitores nombrados por el Comisionado para el Distrito, así como las responsabilidades del Distrito con respecto a la cooperación con los Monitores y el desarrollo del Plan y el presupuesto anual del Distrito.

La ley requiere que la Junta y los Monitores desarrollen y actualicen anualmente el Plan antes del 1 de octubre. El Plan debe incluir un conjunto de metas con puntos de referencia y objetivos medibles e identificar estrategias para abordar las áreas donde el Distrito necesita mejoras, que incluyen, entre otras:

- Estabilidad financiera
- Oportunidades y resultados académicos
- Educación de estudiantes con discapacidad
- Educación de estudiantes del idioma inglés
- El bienestar educativo, social y emocional de los estudiantes de escuelas públicas
- Cumplimiento de todas las leyes y regulaciones estatales y federales aplicables; y
- Un plan integral de gastos para cualquier asignación legislativa especial para el Distrito (Ver Apéndice B).

El Plan desarrollado por la Junta y los Monitores debe estar sujeto a una audiencia pública y presentado al Comisionado para su aprobación.

Una nueva disposición del Capítulo 173 de las leyes de 2021 es el requisito de que se establezca una Junta Asesora Comunitaria ("la Junta Asesora"). Cada miembro de la Junta Asesora sirve durante un año y no recibe compensación. El Superintendente y la Junta de Educación aprobarán conjuntamente la Junta Asesora de la Comunidad. El Consejo Consultivo de la Comunidad, en la mayor medida posible, incluirá al menos un miembro que:

- Un residente del Distrito que es padre de un estudiante con necesidades especiales cuya educación es proporcionada por el Distrito;
- Un miembro de cada uno de los tres idiomas no ingleses más hablados;
- Un miembro de una liga u organización cívica no organizada con fines de lucro y operada exclusivamente para la promoción del bienestar social;
- Un padre de un estudiante de una escuela pública; y
- Un padre de un estudiante de una escuela no pública.

Veintitrés personas solicitaron convertirse en miembros de la Junta Asesora. Dos de estas personas no cumplían con los criterios especificados en la ley para servir en la Junta Asesora.

En la reunión de la Junta del 13 de septiembre de 2021, se recomendó por consenso que se estableciera un subcomité de la Junta y se encargara de examinar a los candidatos y presentar recomendaciones a la Junta en pleno. El comité se reunió el 23 de septiembre de 2021 y seleccionó a los candidatos para la Junta Asesora de la Comunidad. Diez miembros fueron nombrados en la reunión de la Junta del 5 de octubre de 2021.

A partir del año escolar 2022-23, se consultará ampliamente a la Junta Asesora Comunitaria en el desarrollo de la actualización anual.

IV. Declaraciones de misión, visión y valor compartido del distrito

A. Misión

Nuestra misión actúa como el "por qué" o quiénes somos al explicar nuestro propósito fundamental como organización.

Como comunidad unificada, el Distrito Escolar Central de East Ramapo se compromete a educar a todo el niño al proporcionar un entorno de aprendizaje saludable, seguro, de apoyo, atractivo y desafiante.

B. Visión

Nuestra visión captura el "qué" o en quién esperamos convertirnos para nuestro futuro deseado.

Nos volveremos competentes en todo lo que hacemos.

C. Declaraciones de valor de acciones

Nuestros valores compartidos hablan de la forma en que actuamos de acuerdo con nuestra misión a lo largo del camino hacia el logro de nuestra visión.

En todo lo que hacemos, motivamos, facilitamos y reforzamos:

1. Confianza y comunicación abierta
2. Confianza
3. Relaciones de colaboración
4. Respeto mutuo y comportamiento ético
5. Diversidad e inclusión
6. Excelencia

V. Proceso de desarrollo del plan

Esta sección proporciona una visión general del proceso que los Monitores y la Junta utilizaron para informar el desarrollo del Plan. La sección resume el "cuándo, dónde y cómo" que resultó en el Plan final.

Utilizando el Plan Estratégico Académico y Fiscal 2020-2025 como punto de partida, los Monitores entrevistaron al personal central del Distrito para comprender la realidad actual en el Distrito, identificar los desafíos para lograr los resultados deseados y desarrollar estrategias que impulsen un cambio significativo. Se analizó la información y se formuló un borrador del Plan y se presentó al NYSED para obtener comentarios. Los comentarios del NYSED fueron revisados e incorporados en un borrador revisado del Plan. Luego, el Plan se presentó al personal del Distrito para obtener información adicional. Cuando se llegó a un consenso entre los Monitores y el personal del Distrito, el documento se compartió con la comunidad, que tuvo la oportunidad de responder al borrador del Plan en una audiencia pública y en una sesión de escucha del Monitor, así como a través de un mecanismo de retroalimentación en línea. Se revisaron los comentarios del público y se revisaron el documento según correspondiera antes de que la Junta adoptara el Plan y se hiciera la presentación final al Comisionado. Un resumen de los comentarios del público y las respuestas a ellos se puede encontrar en los Apéndices B y C.

A. Distrito

El personal central del Distrito que participó en este trabajo fueron miembros del equipo del Gabinete Ejecutivo que representaban a la Oficina de Enseñanza y Aprendizaje y la

Oficina de Operaciones. Los miembros del equipo del Gabinete Ejecutivo aprovecharon su conocimiento de sus respectivas disciplinas para revisar y proporcionar información sobre el borrador del Plan. De importancia fue el uso por parte del equipo de datos cuidadosamente obtenidos para garantizar que el Plan contenga un conjunto de estrategias viables y coherentes para lograr los Objetivos Medibles contenidos en el Plan.

A continuación se proporcionan los principios rectores utilizados para enmarcar las discusiones del personal del Distrito, identificar datos relevantes y guiar la toma de decisiones que resultaron en las estrategias contenidas en el Plan:

- Priorizar a los estudiantes y el aprendizaje de los estudiantes;
- Permanecer alineados con la misión, visión, prioridades enumeradas, creencias fundamentales y nuestro papel crítico en la comunidad, el Plan Académico Estratégico del Distrito Escolar Central de East Ramapo, las prioridades enumeradas;
- Mantener el acceso equitativo a una educación pública de calidad para todos los estudiantes;
- Priorizar la equidad, la diversidad y la inclusión en las discusiones y al crear consenso;
- Proteger las fortalezas de East Ramapo y la viabilidad a largo plazo para establecer solvencia fiscal;
- Cumplir con los mandatos federales y estatales; y
- Cumplir con las obligaciones contractuales.

B. Audiencia pública

Se llevó a cabo una audiencia pública el 5 de octubre de 2021, una vez que los comentarios del NYSED se consideraron e incorporaron al borrador del Plan. De acuerdo con la Ley de Reuniones Abiertas, se invitó a todos los miembros de la comunidad a proporcionar comentarios públicos sobre el Plan. Antes de la reunión, el Secretario de Distrito proporcionó el aviso público de la fecha, hora y lugar de la reunión. Durante la Audiencia Pública, se destacaron y explicaron el propósito, el proceso y las áreas clave del Plan.

Para las actualizaciones del plan anual, se celebró una audiencia pública el 3 de octubre de 2022

C. Sesión de escucha del monitor

Para proporcionar una oportunidad adicional para la participación pública, los Monitores llevaron a cabo una sesión de escucha pública el 18 de octubre de 2021. Asistieron a la sesión 21 miembros de la comunidad. Hubo muchos comentarios sobre el Plan. Los comentarios que fueron pertinentes al Plan sugirieron más reuniones con los monitores

donde se podrían hacer y responder preguntas, una solicitud de más trabajadores sociales, la necesidad de programas extracurriculares, programas de lenguaje dual y el uso de una herramienta de aprendizaje llamada Clever. Se hizo un comentario sobre más reductores de velocidad en las escuelas públicas y una mejor señalización de los límites legales para los reductores de velocidad.

Para las actualizaciones anuales del plan, los chats comunitarios de Monitor se llevaron a cabo el 21 y 28 de septiembre.

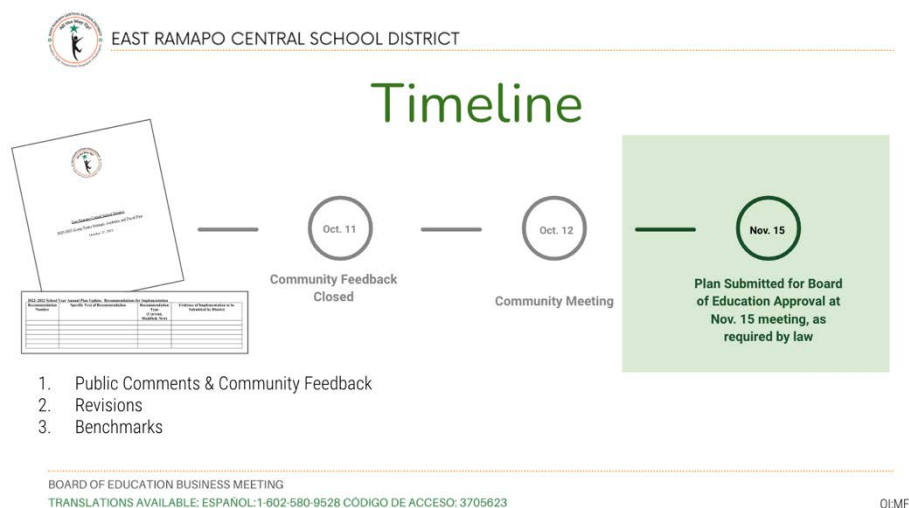
D. Formularios de comentarios, cartas y correos electrónicos

Se alentó a las partes interesadas a proporcionar comentarios sobre el borrador del plan completando un formulario de comentarios en línea o enviando comentarios por correo electrónico o carta. Se compartió un formulario de comentarios con el público para recopilar información demográfica y comentarios públicos en línea. A partir de los comentarios públicos, se identificaron temas principales para la revisión del Monitor. El período de comentarios públicos se estableció inicialmente para cerrarse el 12 de octubre de 2021, pero se extendió hasta el 19 de octubre. Se recibieron aproximadamente 400 respuestas utilizando la herramienta electrónica y cartas al secretario del distrito. Las principales áreas de comentarios fueron que no hubo cambios en el transporte puerta a puerta, más servicios de educación especial para niños, más trabajadores sociales y apoyo especial para los estudiantes ELL.

Las personas que comentaron sobre el uso de la subvención de legislación especial de \$ 1 millón abogaron por los fondos que se utilizarán en transporte, asistentes de 1^{er} grado, maestros para la escuela secundaria y más servicios bilingües. En el apéndice B se resumen las respuestas recibidas y las modificaciones que se introdujeron en el proyecto de plan debido a las observaciones.

Para las actualizaciones del plan anual, el comentario público se cerró el 11 de octubre de 2022 (consulte la Figura 1).

Figura 1.
Línea de tiempo



VI. Teoría de la Acción

A. Método para lograr nuestra visión

Una teoría de la acción es un conjunto de suposiciones subyacentes sobre cómo moveremos nuestro Distrito de su estado actual a su futuro deseado, nuestra Visión.

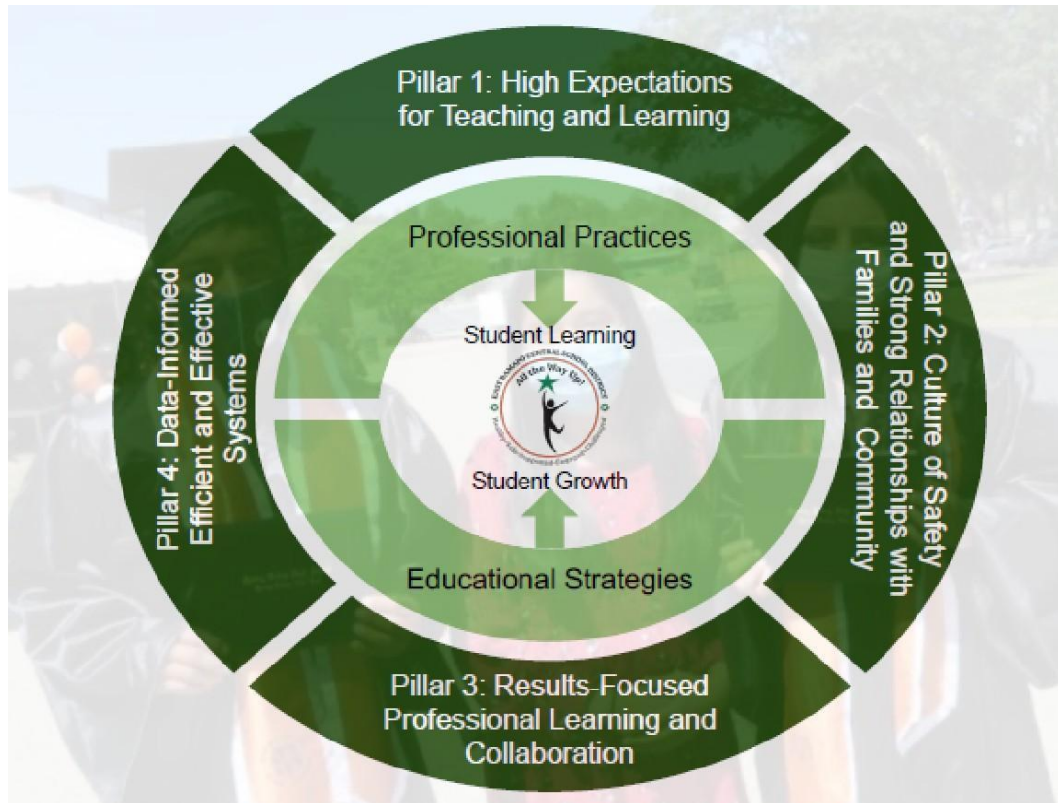
Nuestra teoría de la acción se basa en la creencia eficaz de que el logro, es decir, el aprendizaje y el crecimiento de los estudiantes, se alcanza mediante un esfuerzo y una confianza efectivos:

Los educadores de IF ejercen individual y colectivamente prácticas profesionales clave y estrategias educativas enmarcadas en nuestros cuatro pilares y orientadas a desarrollar las competencias y la confianza de los estudiantes para el éxito,

ENTONCES los estudiantes

- (1) demostrar éxito en los primeros años,
- (2) exhibir comportamientos saludables, seguros, apoyados, comprometidos y desafiados;
- (3) estar motivados, confiados y empoderados pensadores críticos;
- (4) mostrar dominio de las materias académicas y las artes;
- (5) graduarse de la escuela secundaria y mostrar preparación para la universidad y las carreras,

Y realizaremos nuestra Visión de ser competentes en todo lo que hacemos.



B. Metas y medidas del progreso del estudiante

Nuestros objetivos se refieren a las expectativas acordadas para el aprendizaje y el crecimiento de los estudiantes desarrolladas por la comunidad de East Ramapo en 2016. Un objetivo fundamental de nuestro sistema escolar es equipar a cada estudiante con la competencia y la confianza para el éxito en el siguiente nivel. Las **metas y medidas del progreso estudiantil constituyen nuestra promesa a nuestros estudiantes, nuestros padres y cuidadores, y nuestra comunidad.** Representan nuestro compromiso con el aprendizaje, el crecimiento y el éxito de cada estudiante ... desde preescolar hasta secundaria.

Goals	Measures of Student Progress	★ Priority measures
<p>1 Success in the Early Years</p> <p>Every student will demonstrate social, emotional and academic readiness to meet or exceed grade level standards by the end of second grade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increased percentage of students in pre-K through Grade 2 meeting criteria for social-emotional, physical and cognitive development. ★ Increased percentage of students in grades pre-K through Grade 2 achieving proficiency in early literacy and numeracy. ★ Increased number of appropriate student referrals to special education. ★ Increased percentage of English Language Learners demonstrating growth in the acquisition of English Language skills. 	
<p>2 Healthy, Safe, Supported, Engaged and Challenged</p> <p>Every student will be challenged, in a safe learning environment, to be a productive and engaged citizen capable of meeting high expectations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increased percentage of students participating in workshops about academic expectations and goal setting. ★ Increased percentage of students who feel safe and valued in their school as measured by a valid and reliable perception survey. • Increased percentage of students who demonstrate knowledge of healthy food choices, exercise, personal care, and routines that support hygiene. • Increased percentage of students participating in student-led conferences. 	
<p>3 Motivated, Confident, Empowered Critical Thinkers</p> <p>Every student will demonstrate ownership of his/her education and be fully engaged in becoming critical, creative-thinking goal-setters.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increased percentage of students who have successful adult mentor partnerships • Increased percentage of students who demonstrate growth in resilience, confidence, engagement and voice in solving real-world problems. ★ Increased percentage of students cognitively engaged during classroom instruction. 	
<p>4 Mastery of Academic Subjects and the Arts</p> <p>Every student will meet and/or exceed standards in all subjects including the arts at the end of key transition grades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Increased percentage of students demonstrating growth in performance in all academic subject areas and the arts. • Increased percentage of under-performing students at every grade level making at least 1.5 years' growth in the core subject in one year. ★ Increased percentage of students meeting or exceeding proficiency in the core academic subjects and the arts. • Increased participation and success rates of middle school students and high school students in upper level/AP/Honors courses • Increased percentage of English Learner students who attain mastery of English Language skills within 3 years. 	
<p>5 High School Graduation and Readiness for College and Careers</p> <p>Every student will graduate from high school prepared for college, career, and post-secondary experiences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Increased percentage of students who demonstrate successful transitions from pre-school to Kindergarten, Kindergarten to Elementary, Elementary to Middle, Middle to High School, and High School to college/post-secondary experiences. ★ Increased percentage of 10th graders who are on track for on-time high school graduation. ★ Increased 4-year high school graduation rates. • Decreased 4-year high school dropout rates. • Increased percentage of high school students enrolled in college, career training, the work place, or the military within 6 months of graduation. 	

C. Prácticas Profesionales

La mejora continua del aprendizaje de los estudiantes se basa en la mejora continua de las prácticas de enseñanza (T), las prácticas de liderazgo (L) y las prácticas organizacionales (O). Esas prácticas profesionales, enmarcadas en los Cuatro Pilares de nuestra teoría de la acción, definen lo que debemos implementar, monitorear y apoyar todos los días. en cada aula, en cada escuela y en todo el sistema.

	Pillar 1: High Expectations for Teaching & Learning	Pillar 2: Culture of Safety and Strong Relationships with Families & Community	Pillar 3: Results-focused, Collaborative Professional Learning	Pillar 4: Data-driven, Effective and Efficient Systems
Teaching Practices	<p>T1: Teachers use a variety of research-validated instructional strategies (e.g. role play, independent work, research projects, cooperative learning) as multiple options for completing assignments.</p> <p>T2: Teachers raise expectations and level of rigor for all students, regardless of current level of achievement, to ensure students' continuous growth and development.</p>	<p>T3: Teachers challenge, encourage and honor all students, and promote a high achieving, caring and supportive environment.</p> <p>T4: Teachers provide families a variety of engagement options which are responsive to parent's schedules and interest.</p>	<p>T5: Teachers use collaborative planning time to share and reflect on curriculum, scope and sequence, student needs, and instructional practice.</p> <p>T6: Teachers develop professional growth plans based on collaborative analysis of student work and reflection about professional practices.</p>	<p>T7: Teachers analyze and use formative and benchmark assessment data to monitor student learning and adapt instruction to meet students' learning needs.</p> <p>T8: Teachers meet regularly to review formative assessment and make instructional adjustments to address areas of concern and/or accelerate student learning.</p>
Leadership Practices	<p>L1: Principal/Leadership Team communicates high expectations for student performance and lets students know that everyone is invested in each student's success.</p> <p>L2: Principal/Leadership Team facilitates school-wide collaboration and consensus on work that meets rigorous standards within and across grade levels and subjects.</p>	<p>L3: Principal/Leadership Team builds the capacity of the school to connect every student to at least one caring adult within the school and / or community.</p> <p>L4: Principal/Leadership Team builds systems to link educators, students, parents and caregivers, and community to create safe, caring, high-performing schools.</p>	<p>L5: Principal/Leadership Team develops and implements a differentiated professional development plan and annual calendar, aligned to the school's improvement plan and the professional learning needs of each teacher or staff.</p> <p>L6: Principal/Leadership Team continuously assesses the impact of professional development programs on student learning and the professional practices of each teacher or staff member.</p>	<p>L7: Principal provides frequent feedback about student learning and professional practices to monitor implementation of school-wide and grade level / department continuous improvement plans.</p> <p>L8: Principal/Leadership Team meet with teams of teachers to review how data is being used to drive continuous improvement of classroom instruction, identifying students that need academic, behavioral interventions or acceleration.</p>
Organizational Practices	<p>O1: District/School Leadership implements a standards-based curriculum and formative assessments aligned to state standards, with vertical, horizontal and cross-content alignment across the core instructional program.</p> <p>O2: District/School leadership allots time for professional development, collegial collaboration, and preparation of standards-aligned curriculum, instruction and assessment practices.</p>	<p>O3: School/ District and community develop a shared vision and plan for promoting, enhancing, and sustaining a high achieving, positive school culture.</p> <p>O4: School staff sponsor workshops or distribute information to assist parents in understanding how students can improve skills, get help when needed, meet class expectations, and achieve high academic growth.</p>	<p>O5: School/District implements a systemic evaluation and continuous improvement protocol to assess the delivery and effectiveness of professional development offerings.</p> <p>O6: District/School Leadership develops a cadre of school and district leaders who have attained mastery of core leadership practices and will facilitate the learning of other teachers, leaders, and staff.</p>	<p>O7: District leadership ensures that all schools have access to high quality benchmark assessments and professional development to implement data decision support systems that help to inform student learning and improve instruction.</p> <p>O8: District leadership ensures that categorical and district budget items are clearly linked to the District's vision focus, and staff development.</p>

D. Estrategias Educativas

Los Cuatro Pilares son los bloques de construcción para la acción con propósito en todos los niveles. Definen las capacidades que se requieren y deben desarrollarse para alcanzar las Metas y Medidas de Progreso del Estudiante; Proporcionan un "marco" para el trabajo y las contribuciones de maestros, líderes, personal, familias y socios comunitarios. Las Estrategias Educativas representan los programas e iniciativas de alto apalancamiento que, cuando se implementan con fidelidad, facilitarán la mejora continua de las prácticas profesionales y la creación de escuelas prósperas donde cada estudiante pueda cumplir con altos estándares

académicos y de comportamiento.

Algunas de las estrategias propuestas para el Plan Estratégico Académico y Fiscal 2020-2025 son extensiones de las descritas en el Plan 2016-2020. Otras estrategias son nuevas, que reflejan condiciones recientes o anticipadas, como la pandemia de COVID-19. Las declaraciones de estrategia educativa muestran entre paréntesis la alineación con las prácticas profesionales del distrito y la alineación con los objetivos del plan estratégico.

Pilar 1: Altas expectativas para la enseñanza y el aprendizaje

Estrategia Educativa 1.1: Fortalecer la alineación del currículo, la evaluación, la instrucción, los materiales de instrucción, la intervención receptiva y la tecnología en todas las áreas de contenido, niveles de grado y períodos de calificación (T1, L1, O1).
Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 1, 4

Estrategia Educativa 1.2: Fortalecer la participación de los estudiantes y la propiedad del aprendizaje e implementar un proceso de alerta temprana y monitoreo continuo del progreso de los estudiantes de secundaria y preparatoria hacia la graduación a tiempo de la escuela secundaria (T2, L1, L2). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 3, 5*

Estrategia Educativa 1.3: Asegúrese de que todos los estudiantes tengan acceso a dispositivos basados en tecnología para facilitar el aprendizaje híbrido / virtual (O2).
Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 3

Pilar 2: Cultura de seguridad y relaciones sólidas con las familias y la comunidad

Estrategia Educativa 2.1: Mejore la participación de los padres en el éxito de los estudiantes a través de la capacitación, la colaboración y la comunicación (T3, L3, O3).
Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 3

Estrategia Educativa 2.2: Educar a los padres sobre cómo acceder a los recursos escolares y comunitarios que apoyan la salud y el bienestar de la familia, y el éxito conductual y de vida de los estudiantes (T4, L4, O4). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 3*

Estrategia Educativa 2.3: Asegúrese de que el personal se reúna con los estudiantes y las familias al menos dos veces al año para entablar un diálogo bidireccional sobre el progreso académico y socioemocional del estudiante, utilizando protocolos apropiados para el desarrollo de todo el distrito para garantizar la consistencia y la coherencia (T4, L4, O4). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 3*

Pilar 3: Aprendizaje profesional centrado en resultados y colaboración

Estrategia Educativa 3.1: Proporcionar desarrollo profesional continuo y entrenamiento instruccional centrado en la implementación efectiva de las prácticas de enseñanza fundamentales 5 por parte de cada maestro, en cada aula, todos los días (T5, L5, O6) *Alineación de objetivos del plan estratégico: 1, 4, 5*

Estrategia Educativa 3.2: Proporcionar aprendizaje profesional continuo, entrenamiento y apoyo a los directores y equipos de liderazgo de instrucción escolar para acelerar su competencia en relación con las cinco *competencias de liderazgo de apalancamiento* (T6, L5, O6). *Alineación de objetivos del plan estratégico: 1, 4, 5*

Estrategia Educativa 3.3: Implementar estructuras y procesos de alto funcionamiento para fortalecer la mentalidad de crecimiento; planificación rigurosa e informada por los datos; plataformas de aprendizaje híbridas/virtuales; colaboración colegial; y cultura de mejora continua (T3, L6, O5). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 1, 4, 5*

Pilar 4: Sistemas eficientes y eficaces informados por datos

Estrategia Educativa 4.1: Implemente un sistema de evaluación equilibrado para proporcionar retroalimentación oportuna y auténtica sobre el crecimiento de los estudiantes, las prácticas de instrucción, las intervenciones y la comunicación con los padres (T7, L7, O7). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 4, 5*

Estrategia Educativa 4.2: Organice los roles, recursos y procesos centrales para apoyar mejor a las escuelas (T8, L8, O8). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 4, 5*

Estrategia Educativa 4.3: Organizar ceremonias escolares y del distrito para celebrar los logros del personal, los estudiantes y las partes interesadas del distrito (T8, L8, O7). *Alineación de objetivos del Plan Estratégico: 2, 4, 5*

E. Cronograma de implementación de la estrategia

El Plan quinquenal que se finalizó en mayo de 2020, en medio de la pandemia de COVID-19, tuvo en cuenta cómo la instrucción futura se vería afectada por la pandemia. Como tal, se hizo hincapié en garantizar que todos los estudiantes tuvieran acceso a dispositivos basados en tecnología para facilitar el aprendizaje híbrido / virtual (Pilar 1). Además, la necesidad de apoyar la salud y el bienestar de las familias, mientras se ayuda a los padres a navegar por los recursos escolares y comunitarios (Pilar 2) surgieron como componentes esenciales en apoyo del bienestar socioemocional de nuestros estudiantes.

Las estrategias educativas definen ampliamente los pasos para alcanzar los objetivos identificados. Cada declaración de Estrategia Educativa incluye el quién (código de práctica profesional), el qué (medida prioritaria y estrategia educativa) y el cuándo (año de implementación). El Plan Integral del Distrito (DCIP) anual proporciona actividades de implementación asociadas para la Estrategia Educativa

(Ver Apéndice D. El método (lo que implica la estrategia), el indicador para medir el éxito y los recursos para apoyar cada actividad de implementación de la estrategia también se proporcionan en el DCIP.

VII. Conclusiones generales

A. Académico

1. El Plan 2020-2025 fue aprobado por el Comisionado en mayo de 2021. El programa académico del Distrito se basa en los cuatro pilares que están integrados en todas las áreas de enseñanza y aprendizaje en el Distrito.
2. El año escolar 2020-21 comenzó con una introducción gradual de un modelo híbrido. Debido a las altas tasas de Covid-19, en octubre de 2020 las escuelas comenzaron a cerrarse de acuerdo con la orden ejecutiva del ex gobernador.
3. Cuando las escuelas se volvieron completamente remotas en marzo de 2020, la mayoría de los estudiantes no tenían acceso a dispositivos uno a uno. Esto tuvo un gran impacto negativo en la instrucción durante el año escolar anterior e impactó la implementación del modelo híbrido.
4. El superintendente interino Dr. Ray Giamartino inmediatamente después de su nombramiento descubrió que muchos estudiantes carecían de dispositivos y rápidamente ordenó Chromebooks para cada estudiante y miembro del personal. Pudo obtener una subvención de 5 años para proporcionar acceso a puntos críticos para todas las familias del Distrito. A finales de septiembre, todos los dispositivos y puntos calientes fueron entregados a los estudiantes y al personal.
5. A medida que el Distrito implementó el modelo híbrido, el Dr. Giamartino compartió con la Junta y la comunidad que el Distrito tenía un problema crónico de ausentismo. Además, los maestros tomaban asistencia diariamente, pero el software no registraba la asistencia correctamente. El Dr. Giamartino identificó una falla en el programa de software y trabajó con la Junta de Servicios Educativos Cooperativos de Rockland para corregir el programa y garantizar que la asistencia se registrara con precisión. Se formó un grupo de trabajo de asistencia y, a partir de su investigación, desarrollaron estrategias más efectivas para mejorar la asistencia. Algunas de las estrategias fueron llamar a los padres para ver por qué sus hijos no estaban en la escuela, abordando las necesidades de los estudiantes y las familias, y hacer visitas domiciliarias. Algunos ejemplos fueron proporcionar ropa, útiles escolares y artículos personales para las familias. Los informes mensuales sobre la asistencia de los estudiantes se hicieron a la Junta y se compartieron con la comunidad. El Distrito continúa monitoreando mensualmente la efectividad de estos esfuerzos de mejora de la asistencia.
6. Durante el tiempo que se implementó el modelo híbrido, un gran número de estudiantes en todos los niveles de grado recibieron instrucción de forma completamente remota. Además, 50 -
El 75% de los maestros que habían recibido adaptaciones razonables de conformidad con la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) proporcionaron instrucción de forma remota. Dr.

Giamartino tomó la decisión de abrir las escuelas a tiempo completo en la primavera de 2021. Regresar a la instrucción en persona 5 días a la semana no solo permitió al personal de la escuela abordar las oportunidades de aprendizaje perdidas, sino que también brindó apoyo social y emocional a los estudiantes al tiempo que facilitó el regreso al empleo de los cuidadores.

7. Las evaluaciones provisionales se administraron tanto en persona como de forma remota tres veces durante los años escolares 2020-21 para los grados k-8 con una tasa de participación del 90%. Los estudiantes que estaban a distancia tomaron las evaluaciones en casa.
8. Los programas de año extendido introducidos en el verano de 2021 fueron muy exitosos en función de los números de asistencia y los comentarios de los estudiantes y los padres para abordar las brechas de COVID-19 en la instrucción. Todos los programas fueron impulsados por planes de estudio basados en objetivos de aprendizaje. Todos los estudiantes recibieron una hora de instrucción de alfabetización e instrucción de matemáticas integrada en un programa basado en temas: All Sports Academy, Robótica, un Programa Integrado de Artes del Lenguaje y Artes Escénicas, y Exploración. El éxito de la programación de nivel secundario arrojó resultados positivos: Los programas Freshman Academy y Credit Recovery fueron muy exitosos.
9. La Oficina de Enseñanza y Aprendizaje y la Oficina de Personal tienen vacantes que deben cubrirse para lograr la máxima eficacia en el apoyo a las necesidades de enseñanza y aprendizaje del personal a nivel de edificio y de la Oficina Central.
10. Durante el año escolar pasado, los desafíos del Distrito continúan eclipsando el progreso que el Distrito ha logrado. El Superintendente Interino Dr. Giamartino realizó "auditorías blandas" de todas las oficinas del Distrito. Estas auditorías revelaron irregularidades presupuestarias, y los Monitores solicitaron una investigación por parte de la Oficina del Contralor del Estado. Se encontró un déficit de 30 millones de dólares. Como resultado, el Distrito fue el foco de la cobertura negativa de los medios. El Dr. Giamartino junto con el Gabinete Ejecutivo trabajaron agresivamente para mitigar el impacto al encontrar millones de dólares en ahorros. La sección fiscal del plan aborda muchas de estas cuestiones financieras.
11. El Distrito cuenta con sistemas de currículo, instrucción y evaluación y está en la trayectoria correcta para continuar aumentando el rendimiento estudiantil. Sin embargo, para que la trayectoria de mejora en el rendimiento estudiantil continúe y se acelere, la comunidad necesita sanar, dejar de lado todas las divisiones y colocar las necesidades de todos los estudiantes del Distrito en el centro de los esfuerzos de la comunidad.
12. En el informe anual 2018-19 de los Monitores, los Monitores señalaron que un grupo diverso de miembros de la comunidad, llamado East Ramapo United, comenzó a reunirse mensualmente con el objetivo de compartir perspectivas y encontrar un terreno común. La membresía de este grupo incluía representantes de los principales

grupos religiosos y étnicos de la comunidad. Después de reunirse durante más de un año, el grupo se disolvió, pero se han hecho esfuerzos para volver a involucrar al grupo original de líderes comunitarios con el apoyo de un facilitador externo.

Actualización académica actual

La Escuela Secundaria Spring Valley está cerrada debido al descubrimiento de moho potencialmente peligroso y la necesidad de reducción del asbesto. Como resultado, la escuela pasó a ser completamente remota el 18 de octubre de 2021. Los programas de educación especial en la escuela se han reubicado en otros edificios para que se pueda proporcionar instrucción en persona y el Distrito está revisando las ubicaciones satelitales para albergar algunos grados de estudiantes y buscará la aprobación del NYSED según sea necesario.

B. Fiscal

El lector encontrará en la sección fiscal la discusión del plan fiscal del año en curso, el desarrollo del presupuesto 2022-2023, las mejoras que se promulgarán durante el año en curso, el monitoreo y la retroalimentación sobre las mejoras, y la estabilidad fiscal a largo plazo.

1. Es necesario comparar continuamente los gastos presupuestados con los reales en todas las facetas de las operaciones del Distrito. Debe haber una conciliación de los gastos anticipados de nómina con los gastos reales de nómina.
2. Como el nivel actual de gastos del Distrito no es sostenible sin la infusión de más ayuda estatal o dinero de estímulo federal, el Distrito debe hacer un esfuerzo concertado para ajustar el tamaño de los programas y eliminar aquellos que no tienen un impacto positivo en el rendimiento estudiantil. El tamaño de las clases necesita ser evaluado. Es necesario eliminar el exceso de personal actual. Esto requerirá una investigación intensiva sobre la programación de estudiantes de kindergarten a 12 grados y las proporciones de personal. Uno de los objetivos de esta evaluación debe ser determinar el grado en que, de conformidad con el convenio colectivo, los maestros pueden ser reasignados a tareas en el aula en situaciones en las que hay clases grandes dentro de una escuela en un grado o en una materia.
3. Debe haber una comprensión completa de los gastos e ingresos proyectados a medida que se desarrolla el presupuesto 2022-2023. Durante el desarrollo del presupuesto del año escolar 2020-21, el Distrito no entendió completamente los cambios en la ayuda estatal. Esto llevó a un presupuesto inadecuado de los ingresos de la ayuda estatal, lo que resultó en un préstamo de \$ 35 millones para cubrir el déficit.
4. Los gastos de transporte proyectados deben analizarse cuidadosamente para garantizar que las asignaciones presupuestarias adecuadas se incorporen al presupuesto 2022-2023. Debido a la falta de proyecciones de transporte adecuadas, los gastos de

transporte 2020-2021 superaron el presupuesto de transporte en \$ 8 millones.

5. Es imperativo que se mantenga el nivel adecuado de personal dentro de la Oficina de Negocios y la Oficina de Transporte. Debido a las reducciones de personal en los últimos años, había un control fiscal y equilibrios limitados. El personal de la Oficina de Negocios requiere orientación continua combinada con un liderazgo bien informado

VIII. Metas de gobierno y liderazgo y objetivos medibles

Los miembros de la Junta como individuos se preocupan por los niños en el Distrito, que es la esencia del trabajo de la junta escolar. Sin embargo, colectivamente dentro y entre los miembros de la Junta, hay una falta de comprensión de sus roles como una Junta completa. Existe una necesidad urgente de capacitar a los miembros de la Junta para maximizar todas las operaciones de gobierno de la Junta.

Existe un malentendido importante con respecto a cuáles son las principales funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta. Si bien todos los miembros de la Junta han completado la capacitación requerida de la Junta, se necesita más capacitación.

Algunos ejemplos de las observaciones del Monitor son los siguientes:

1. Los miembros de la Junta carecen de una comprensión completa de la distinción entre su papel en el establecimiento de políticas y proporcionar supervisión y dirección al personal del Distrito y el papel del superintendente como director ejecutivo que es contratado por la Junta para implementar sus políticas y administrar las operaciones del Distrito. La Junta debe tratar de maximizar su enfoque en la formulación de políticas y minimizar la microgestión y la interferencia en las operaciones del Distrito. La formulación de políticas de la Junta tiende a ser reactiva en lugar de proactiva y se centra en la formulación de políticas vinculadas a los nuevos requisitos federales y estatales. Este enfoque reactivo significa que muchas políticas de la Junta están desactualizadas y no están alineadas con las circunstancias o necesidades actuales del Distrito. Una revisión total de todas las políticas de la Junta, de acuerdo con un cronograma establecido por la Junta, debe comenzar inmediatamente con la asistencia de una organización externa que se especialice en la revisión de políticas de la Junta.
2. La tarea más importante de la Junta es contratar a un superintendente, y la Junta se desempeñó admirablemente al establecer e implementar el proceso por el cual el Dr. Ray Giamartino fue contratado en septiembre de 2020 para ser el Superintendente Interino y el Dr. Clarence Ellis fue contratado en abril de 2021 para ser el superintendente permanente. Se debe encomiar a la Junta por utilizar una empresa nacional de búsqueda obtenida mediante una solicitud de propuestas para seleccionar y seleccionar a los candidatos sobresalientes.
3. Un área de gran preocupación es el fracaso de la Junta durante los últimos años para llevar a cabo una evaluación del superintendente. Las Regulaciones del Comisionado 100.2 (o) (1) (vi) requieren que el "cuerpo directivo de cada distrito escolar revise

anualmente el desempeño del superintendente de escuelas de acuerdo con los procedimientos desarrollados por dicho cuerpo en consulta con el superintendente. Dichos procedimientos se presentarán en la oficina del distrito y estarán disponibles para su revisión por cualquier persona a más tardar el 10 de septiembre de cada año". Es fundamental para el éxito del nuevo superintendente participar en el proceso de evaluación obligatorio anualmente porque proporciona estándares claros sobre los cuales se puede revisar y evaluar el desempeño de un superintendente.

4. La Junta nunca ha participado en un proceso de autoevaluación de la Junta, que está diseñado para mejorar la capacidad de los miembros individuales de la Junta para funcionar como un grupo cohesivo. Si bien la ley estatal de educación no requiere este proceso, es extremadamente importante que la Junta autoevalúe su desempeño anualmente, ya que proporciona metas claras para la Junta y un proceso para evaluar su propio progreso hacia el cumplimiento de esas metas.
5. Los Monitores en su informe anual del año escolar 2018-19 recomendaron que la Junta participe en la Capacitación en Diversidad, Inclusión y Sensibilidad y tenga retiros continuos de la Junta. El 13 de marzo de 2019 se llevó a cabo un retiro de la Junta que fue muy exitoso; Los miembros de la Junta tuvieron la oportunidad de comprender sus roles y responsabilidades y conocerse unos a otros como personas y como miembros de la Junta. Sin embargo, la membresía de la Junta ha cambiado desde 2019 y los miembros necesitan tener más capacitación en varios retiros durante todo el año. Como la investigación ha demostrado una fuerte correlación entre la efectividad de la Junta y el rendimiento estudiantil, es fundamental que los miembros de la Junta reciban la capacitación que necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva.
6. Es necesario que la Junta trabaje con el Superintendente para comenzar a implementar el Marco de Regentes sobre Diversidad, Equidad e Inclusión. El Distrito se encuentra en las etapas iniciales de implementación.
7. Los miembros de la Junta no siempre han proporcionado al secretario del Distrito una confirmación oportuna de su intención de asistir a las reuniones de la Junta.
8. El Dr. Ellis es un superintendente experimentado con años de experiencia en el sistema de escuelas públicas de la ciudad de Nueva York. El NYSED se ha comprometido a proporcionar al Dr. Ellis asistencia técnica para ayudarlo a hacer la transición a su nuevo rol, particularmente con respecto a las áreas para las cuales el superintendente del ERCSD es responsable de las cuales un superintendente del Distrito Comunitario de la Ciudad de Nueva York no lo es.
9. El Presidente y el Vicepresidente de la Junta, el superintendente y los Monitores deben establecer un proceso de revisión de la agenda en el que se desarrolle y discuta la agenda antes de que la Junta reciba la agenda completa.
10. La Junta y el personal del Distrito necesitan desarrollar un sistema de comunicación, para que la Junta sepa lo que está sucediendo en el Distrito y en la comunidad.

Gol: La Junta funcionará en todo momento de acuerdo con las ocho características de las juntas escolares efectivas identificadas por la Asociación Nacional de Juntas

Escolares.

Objetivos medibles:

1. A partir del año escolar 2021-22, la Junta cancelará ninguna reunión programada regular debido a la falta de quórum. La Junta buscará lograr al menos el 70 por ciento de asistencia de cada miembro de la junta como individuo y para la junta en su conjunto.
2. Para el 31 de agosto de 2022 y para el 31 de agosto de cada año a partir de entonces, la Junta completará oportunamente una evaluación del superintendente que cumpla plenamente con los requisitos de las Regulaciones del Comisionado.
3. Para el 1 de septiembre de 2022, y cada 1 de septiembre a partir de entonces, la Junta completará el proceso de autoevaluación de la junta escolar para el año escolar anterior.
4. Para el 31 de diciembre de 2022 y para el 31 de diciembre de cada año a partir de entonces, la Junta participará en un mínimo de 2-3 retiros de la Junta.
5. Para el 31 de diciembre de 2022, la Junta en pleno completará una revisión de todas las políticas actuales del Distrito y las habrá revisado según corresponda.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

- El último retiro de la Junta fue el 13 de marzo de 2019.
- La Junta se encuentra actualmente en el 1^{er} año de un proceso de dos años de trabajo con Erie BOCES en la revisión del manual de políticas del Distrito. La revisión anterior de todo el manual se realizó en 2007.
- La Junta completó por última vez una evaluación oportuna del Superintendente de acuerdo con las Regulaciones del Comisionado en 2017. En el año escolar 2020-21, la Junta comenzó pero nunca completó el proceso de evaluación del Superintendente.
- En el año escolar 2020-21, se canceló una reunión de la Junta programada regularmente debido a la falta de quórum. El secretario del Distrito envía numerosos correos electrónicos antes de cada reunión para establecer si un número suficiente de miembros de la Junta planea asistir para lograr un quórum. Sin embargo, algunos miembros de la Junta no responden oportunamente a estas solicitudes, lo que dificulta determinar con suficiente antelación a las reuniones si habrá quórum para una reunión.
- La Junta nunca ha participado en un proceso formal de autoevaluación.

IX. Estrategias de mejora de la gobernanza y el liderazgo

Número	Texto específico de la recomendación	Tipo	Evidencia de
--------	--------------------------------------	------	--------------

		(actual, modificado, nuevo)	implementación que debe ser presentada por el distrito
GL.1	A finales de junio de 2023, la Junta revisará y revisará según corresponda cada política actual de la Junta. Dicho proceso incluirá proporcionar al público una oportunidad significativa de participar en el proceso de revisión de políticas.	Modificado	Fechas, orden del día y/o documentos de los MTG mensuales del comité de políticas, celebrado en público, en la misma sala que las reuniones del BOE.
GL. 2	Para el 31 de enero de 2023, el BOE revisará y discutirá los impactos financieros del transporte universal frente al transporte en los niveles obligatorios del Estado de Nueva York en el desarrollo del presupuesto del año escolar 2023-2024.	Nuevo	Actas de la reunión del BOE, informes del Distrito sobre los costos.
GL.3	Para el 28 de febrero de 2023, el BOE discutirá y adoptará y el liderazgo del distrito implementará una estrategia para educar a los votantes del distrito sobre la capacidad del distrito para proporcionar una educación pública como lo exige la ley en caso de que no se apruebe el presupuesto propuesto para el año escolar 2023-2024.	Nuevo	Discusiones y actas de la reunión del BOE
GL.4	El distrito proporcionará múltiples oportunidades para la participación de los estudiantes y comentarios sobre el Plan LTSAP. Tales oportunidades comenzarán con el proceso de desarrollo del presupuesto de primavera, continuarán hasta la apertura de las escuelas en septiembre y concluirán 10 días después de la fecha de la audiencia pública de otoño de LTSAP. Esas oportunidades incluirán, pero	Nuevo	Fechas de las reuniones, orden del día y documentos/comentarios de los eventos

	no se limitarán a, asambleas públicas, chats de superintendente y monitor, así como reuniones con diferentes grupos comunitarios.		
GL.5	Para el 22 de diciembre de 2022, el BOE establecerá fechas, formatos y temas para retiros anuales. Los facilitadores pueden ser NYSSBA o Rockland School Boards Association u otros consultores de BOE	Modificado	Orden del día del BOE, discusión
GL.6	Antes del 30 de noviembre de 2022, la Junta adoptará una política con respecto a la asistencia a las reuniones de la Junta y las consecuencias de las ausencias injustificadas de las reuniones de la Junta.	Modificado	Orden del día y actas del BOE
GL.7	A partir del 15 de noviembre, los miembros de la Junta responderán dentro de las 48 horas a los avisos / solicitudes de reunión del Secretario de Distrito para notificar al Secretario de Distrito de su ausencia anticipada y el motivo de la ausencia.	Modificado	Documentos del secretario
GL.8	Antes del 30 de junio de 2023, todos los miembros del BOE deberán haber recibido formación en DEI según lo requieran los monitores. Actividad recurrente anualmente	Modificado	Agenda de fechas/hora, facilitador y lista de asistencia
GL.9	Para el 30 de noviembre de 2022, la Junta llegará a un acuerdo con el superintendente sobre los procedimientos que se utilizarán en la evaluación anual del superintendente. Para enero de 2023, el BOE completará la evaluación anual del Superintendente para el año escolar 21-22 Actividad recurrente anualmente	Modificado	Evaluación oficial completada
GL.10	Para el 30 de noviembre, anualmente, la Junta celebrará un acuerdo con un consultor y / o una organización como la Asociación de	Modificado	Agenda del BOE, Acuerdo con NYSSBA o

	Juntas Escolares del Condado de Rockland o NYSSBA para ayudar a la Junta a implementar el proceso de autoevaluación de la Junta y facilitar los retiros. Actividad recurrente anualmente		RCSBAs
GL.11	Para el 31 de enero de 2023, la Junta adoptará el proceso mediante el cual llevará a cabo una autoevaluación, que incluirá brindar al público la oportunidad de proporcionar comentarios sobre el desempeño de la Junta. Actividad recurrente anualmente	Modificado	Orden del día del BOE, Documentos que describen el proceso
GL.12	Antes del 31 de julio de 2023, la Junta completará la evaluación anual del Superintendente. Actividad recurrente anualmente	Modificado	Registros de RRHH
GL.13	Antes del 31 de agosto de 2023, la Junta aprobará los procedimientos para la evaluación del Superintendente para el año escolar 23-24. Actividad recurrente anualmente	Modificado	Agenda del BOE
GL.14	Antes del 31 de agosto de 2023, el Distrito publicará los procedimientos para la evaluación del Superintendente en el sitio web del Distrito. Actividad recurrente anualmente	Modificado	publicar en la web de la ER, sección BOE
GL.15	Dentro de los 60 días siguientes a la finalización del proceso de autoevaluación, la Junta adoptará una resolución que identifique las medidas que la Junta tomará durante el próximo año calendario para mejorar la eficacia de la Junta sobre la base de los	Modificado	Orden del día y actas del BOE

	resultados de la autoevaluación. Estas acciones abarcarán metas que mejoren la función de la Junta como órgano de gobierno y mejoren los resultados para los estudiantes en el Distrito.		
GL.16	De acuerdo con un cronograma establecido por los Monitores a partir de entonces, los miembros de la Junta recibirán capacitación sobre las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta en el proceso de contratación.	Actual	Fecha de la reunión, orden del día y asistencia

X. Metas académicas y objetivos medibles

Para las áreas de Enseñanza y Aprendizaje, Educación Especial, Estudiantes del Idioma Inglés, Responsabilidad, Participación Familiar y Comunitaria, Clima Escolar y Aprendizaje Social Emocional, Capital Humano y Estructura Organizacional, se proporcionan metas con objetivos medibles, tendencias y metas anuales.

A. Enseñanza y aprendizaje, educación especial, estudiantes del idioma inglés, responsabilidad, participación familiar y comunitaria, y clima escolar y aprendizaje socioemocional

Las metas numeradas se refieren a las cinco metas prioritarias del Distrito para el aprendizaje y el crecimiento estudiantil. Al desarrollar los objetivos medibles para cada área, se priorizó lo siguiente para el progreso de los estudiantes:

- Aumentar las tasas de dominio de las artes del lenguaje inglés
- Aumentar las tasas de competencia matemática
- Aumentar el dominio de los estudiantes con discapacidades y el dominio del idioma inglés
- Aumentar la tasa de graduación
- Reducir las tasas de absentismo crónico
- Reducir las tasas de suspensión
- Aumentar el porcentaje de estudiantes en el entorno menos restrictivo
- Aumentar la participación de los estudiantes en las artes

Objetivo 1: Éxito en los primeros años

Objetivo mensurable 1.1: Para junio de 2025, aumentar el porcentaje de estudiantes de K-2 en / por encima del dominio de la alfabetización temprana

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Población	Objetivo de crecimiento	Primavera 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Lectura: Pericia	K	+2pp	53%	55%	57%	59%
Lectura: Pericia	primero	+2pp	37%	39%	41%	43%
Lectura: Pericia	Segundo	+2pp	31%	33%	35%	37%

Fuente: Renaissance Star Early Literacy (K) y Reading (1° y 2°)

Objetivo medible 1.2: Para junio de 2025, aumentar el porcentaje de estudiantes en el entorno menos restrictivo como lo demuestra el porcentaje de estudiantes con discapacidades en el programa de educación general menos del 40% del día.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Población	Objetivo de crecimiento	Primavera 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Indicador estatal 15B	SWDs K-12	-1pp	23%	22%	21%	20%

Fuente: Indicador estatal Ambiente menos restrictivo en edad escolar (LRE)

Objetivo medible 1.3: Para junio de 2025, aumentar el porcentaje de estudiantes del idioma inglés que demuestran un crecimiento en la adquisición de habilidades del idioma inglés en los niveles de transición, expansión y comando.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Población	Objetivo de crecimiento	Primavera 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
NYSESLAT	Transición	+2pp	19%	21%	23%	25%
NYSESLAT	Expansión	+2pp	23%	25%	27%	29%
NYSESLAT	Imponente	+2pp	11%	13%	15%	17%

Fuente: SIRS-113 Informe detallado de responsabilidad del dominio del idioma inglés

Objetivo 2: Saludable, seguro, apoyado, comprometido y desafiado

Objetivo mensurable 2.1: Para junio de 2025, aumentar la percepción favorable de la seguridad escolar para los estudiantes y las familias

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Grupo destinatario	Objetivo de crecimiento del distrito	Primaver a 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Encuesta de seguridad escolar para estudiantes	Todos los estudiantes encuestados	+3pp	50%	55%	60%	65%
Encuesta familiar Seguridad escolar	Todos los encuestados de la familia	+3pp	62%	67%	72%	77%
Suspensiones	Todos los estudiantes	<2%	3.2%	<2%	<2%	<2%

Fuente: Encuesta Panorama Estudiantil y Familiar; SIR-111 Informe de Responsabilidad de Suspensión del Año Escolar

Objetivo medible 2.2: Para junio de 2025, aumentar las relaciones familiares y escolares.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Grupo destinatario	Objetivo de crecimiento del distrito	Primavera 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Barreras de la encuesta familiar para el compromiso*	Todos los encuestados de la familia	+2pp	78%	80%	82%	84%
Frc	Todos los niños y adultos participantes	>5.000	7,957	>5.000	>5.000	>5.000
Universidad de la Familia	Visores únicos por sesión	200 promedio	264	200	200	200

Fuente: Encuesta Familiar Panorama; Informe Anual del FRC 21C del Condado de Rockland; Análisis de zoom

Objetivo 3: Pensadores críticos motivados, confiados y empoderados

Objetivo mensurable 3.1: Para junio de 2025, aumentar la asistencia de los estudiantes

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Grupo destinatario	Objetivo de crecimiento del distrito	Primaver a 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Asistencia media diaria	Todas las escuelas	+2pp	88.2%	90%	92%	94%
Ausencia crónica	Grados 1-8 y estudiantes sin clasificar por edad equivalente	-1pp	40.3%	39%	38%	37%
Ausencia crónica	Grados 9-12 y estudiantes sin calificar por edad equivalente	-1pp	51.2%	50%	49%	48%

Fuente: eSchoolData; SIRS-107 Informe de Responsabilidad de Absentismo Crónico

Objetivo 4: Dominio de Las Materias Académicas y de las Artes

Objetivo mensurable 4.1: Para junio de 2025, aumentar el porcentaje de competencia en ELA y matemáticas

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Grupo destinatario	Objetivo de crecimiento del distrito	Primavera a 2019	Primavera a 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
% puntuación nivel 3 / 4 Examen ELA	Todos los estudiantes	+2pp	28%	23%	24%	25%	26%
	ELL	+1pp	5%	5%	6%	7%	8%
	SWD	+1pp	7%	8%	9%	10%	11%
% nivel de puntuación 3 / 4 Examen de Matemáticas	Todos los estudiantes	+2pp	24%	13%	14%	15%	16%
	ELL	+1pp	6%	4%	5%	6%	7%
	SWD	+1pp	5%	5%	6%	7%	8%
% nivel de puntuación 3/4/5 Regentes ELA	Todos los estudiantes	+2pp	73.4%	54.8%	56%	57%	58%

Distrito Escolar Central de East Ramapo:
Plan Estratégico de Mejora Académica y Fiscal 2020-2025 (Largo Plazo)

	ELL	+1pp	32%	14.2%	15%	16%	17%
	SWD	+1pp	51.4%	30.6%	32%	33%	34%
% nivel de puntuación 3/4/5 Álgebra Matemática 1Regentes	Todos los estudiantes	+2pp	45.9%	25.1%	26%	27%	28%
	ELL	+1pp	27.4%	6.8%	8%	9%	10%
	SWD	+1pp	29.2%	11.5%	13%	14%	15%

Fuente: Data.NYSED.gov descargas; SIRS-309 y SIRS-653 Informe anual de examen de regentes

Objetivo 5: Graduación de la escuela secundaria y preparación para la universidad y las carreras

Objetivo mensurable 5.1: Para agosto de 2025, aumento en la tasa de graduación de estudiantes.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Población	Objetivo de crecimiento	Primavera 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Graduado de agosto de 4 años (%)	todo	+2pp	78.3%	80%	82%	84%
	ELL	+2pp	51.6%	53%	55%	57%
	ACELERÓ	+2pp	72.4%	74%	76%	78%
Graduado de agosto de 5 años (%)	todo	+2pp	71.1%	73%	75%	77%
	ELL	+2pp	36.2%	38%	40%	42%
	ACELERÓ	+2pp	75.2%	77%	79%	81%

Fuente: SIRS-105 Informe de Responsabilidad de Logros y Tasas de Graduación de la Escuela Secundaria

B. Capital Humano

Gol: Reclutamiento y contratación de maestros

Objetivo medible: A partir de diciembre de 2022, el personal desarrollará / identificará e implementará una práctica que medirá el número de días desde la vacante de maestros hasta la contratación.

Objetivo medible: A partir de diciembre de 2022, el personal implementará prácticas para aumentar el número de personal de alta calidad contratado.

Datos de tendencias y objetivos anuales:

Medir	Grupo destinatario	Objetivo de crecimiento del distrito	Primaver a 2022	Blanco 6/23	Blanco 6/24	Blanco 6/25
Personal Certificado	Todas las escuelas	+1pp	94%	95%	96%	97%

Fuente: SIRS-328 Informe de verificación de certificación del personal fuera de certificación

C. Estructura Organizacional

Gol: Organigrama Distrital

Objetivo medible: El organigrama del Distrito debe ser revisado durante el año escolar 2022-2023 y anualmente por el superintendente actual para alinearse con este Plan actualizado, de modo que las oficinas del Distrito estén más claramente vinculadas con los objetivos del Plan.

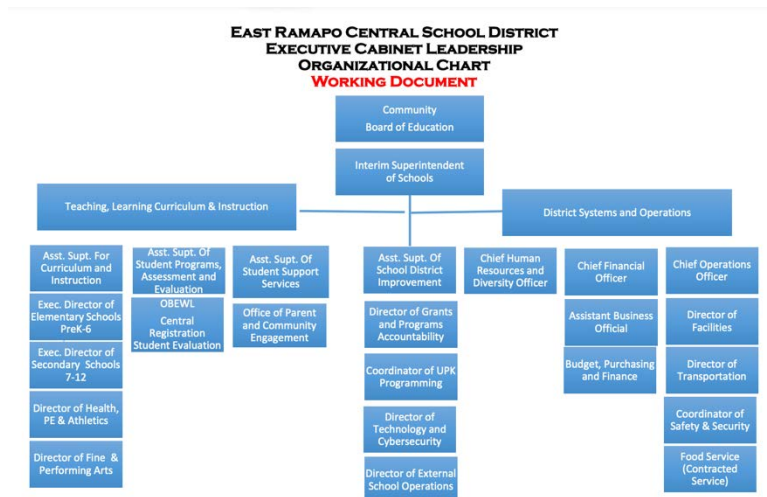
Datos de tendencias y objetivos anuales:

Durante el año escolar 2020-21, el superintendente anterior revisó el organigrama del Distrito después de realizar "auditorías blandas" en todas las áreas de operaciones. La información de esas auditorías fue la base de la reorganización para capitalizar y revisar las operaciones en la oficina del Distrito.

Además, la reorganización fue diseñada para reutilizar los puestos de la Oficina de Distrito, reorganizarlos para lograr la máxima efectividad y dar como resultado un organigrama aprobado por la Junta (véase la Figura 2 a continuación).

Figura 2.

Organigrama de liderazgo del gabinete ejecutivo del distrito escolar central de East Ramapo



XI. Estrategias de mejora académica

Número	Texto específico de la recomendación		Tipo (actual, modificado , nuevo)	Evidencia de implementación que debe ser presentada por el distrito
	Actividad de implementación de la estrategia	Estrategia de Mejora (Pasos de Acción)		
A.1	1.2.1	<p>A partir de julio de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción desarrollará un programa de orientación integral para K-12 (ARPA: Sueldos Profesionales, Suministros y Materiales).</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	<p>Actualizaciones trimestrales sobre el proceso de actualización del Plan proporcionadas a la Oficina de C e I. Plan final revisado presentado al BOE para su aprobación antes del 31 de mayo de 2023.</p> <p>https://nyssca.org/comprehensive-model</p>
A.2	1.2.3	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción liderará el monitoreo del progreso de los estudiantes hacia la graduación a tiempo mediante la revisión trimestral de los informes de estado de los Cinco Últimos de la escuela secundaria (auditorías de transcripciones).</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	<p>Informes trimestrales de la escuela secundaria sobre el estado de los Cinco Finalistas</p>
A.3	1.2.3	<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina</p>	Modificado	<p>Al final del</p>

		<p>de Currículo e Instrucción supervisará la implementación y el progreso de los programas académicos, vocacionales y socioemocionales asociados para medir los resultados actualizados de los estudiantes.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		<p>primer semestre, la Oficina de Currículo e Instrucción proporcionará un informe de progreso, que incluirá comentarios de los directores, sobre la implementación de estos programas. A finales de junio se preparará un informe final para su presentación al BOE.</p>
A.4	3.2.1	<p>A partir de octubre de 2022, el superintendente realizará las visitas instructivas de APPR a cada edificio escolar utilizando documentos de orientación de la Rúbrica de Desempeño Multidimensional del Director (MPPR) para proporcionar evaluación y retroalimentación.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	<p>Reseñas oficiales, fechas. ya que esas visitas incluirán las 2 visitas requeridas para cumplir con los requisitos de observación descritos por la Ley de Educación 3012 d.</p>
A.5	1.1.1	<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina de Programas Estudiantiles, Evaluación y Evaluación deberá, a través de un proceso aprobado por los monitores, alinear los recursos de instrucción con el trabajo anual de desarrollo y refinamiento curricular.</p> <p>Actividades que se espera que se</p>	Modificado	<p>fechas y asistencia o agenda</p>

		completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)		
A.6	3.1.1	Para el 30 de junio de 2023, la Oficina de Currículo e Instrucción proporcionará experiencias de aprendizaje profesional en estrategias avanzadas de alfabetización para estudiantes lingüísticamente diversos a líderes escolares y de distrito seleccionados y maestros monolingües de acuerdo con un plan aprobado por los monitores. (ARPA: Salarios profesionales, suministros y materiales) Actividad no recurrente	Modificado	Calendario de fechas, reuniones y participantes/asistencia
A.7	3.1.1	A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Programas Estudiantiles, Evaluación y Evaluación se asociará con la Oficina de Currículo e Instrucción para proporcionar experiencias de aprendizaje profesional en estrategias avanzadas de alfabetización para estudiantes lingüísticamente diversos (ARPA: Salarios profesionales, suministros y materiales) Actividad no recurrente	Modificado	fechas y asistencia
A.8	3.1.1	Para el 31 de diciembre de 2022, la Oficina de Programas Especiales, Evaluaciones y Evaluación finalizará la revisión de la programación para estudiantes del idioma inglés, desarrollará recomendaciones para mejorar, creará un cronograma para implementar las recomendaciones y, para el 31 de enero de 2023,	Modificado	Calendario de fechas, reuniones y participantes/asistencia

		<p>comenzará a implementar la recomendación de acuerdo con el cronograma.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.9		<p>Para el 31 de diciembre de 2022, la Oficina de Programas Especiales, Evaluaciones y Evaluación finalizará la revisión de la programación de los estudiantes del idioma inglés, desarrollará recomendaciones para mejorar, creará un cronograma para implementar las recomendaciones y para el 31 de enero de 2023 comenzará a implementar la recomendación de acuerdo con el cronograma.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	Fechas, asistencia y agendas
A.10	3.1.1	<p>Para junio de 2023, la Oficina de Programas Especiales, Evaluaciones y Evaluación se asegurará de que el número adecuado de maestros y líderes de edificios y del Distrito hayan recibido desarrollo profesional (PD), de acuerdo con un plan aprobado por los monitores, sobre estrategias específicas para mejorar los resultados académicos para los estudiantes del idioma inglés a través del análisis continuo de datos y visitas al sitio. y respuesta a la evaluación con una tasa de finalización de a/por encima del 80%, con un 75% que califica los</p>	Nuevo	fechas, asistencia y agendas, materiales de capacitación y resumen de los resultados de la evaluación

		<p>datos sobre el rendimiento como eficaces.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestrales, mensuales, semanales)</p>		
A.11	2.1.1	<p>Para junio de 2023, la Oficina de Currículo e Instrucción habrá facilitado al menos seis (6) sesiones de aprendizaje de Family University, proporcionando intérpretes en español y criollo haitiano (ARPA: Salarios profesionales, servicios adquiridos)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	fechas y asistencia
A.12	2.2.1	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción supervisará la finalización de los eventos mensuales de participación familiar y comunitaria (FACE) de construcción escolar.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	Fechas y horarios del evento
A.13	2.2.1	<p>Para agosto de 2022, la Oficina de Personal incorporará en el calendario de instrucción al menos dos oportunidades para conferencias formales de padres y maestros para permitir un diálogo bidireccional sobre el progreso académico y socioemocional de un</p>	Actual	documento

		<p>estudiante.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.14	2.2.1	<p>Para agosto de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción se asegurará de que las escuelas utilicen la tecnología para programar y rastrear conferencias, como SignUp, ya sea en persona o virtualmente (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	Documentos de sistemas
A.15	2.2.1	<p>Para junio de 2023, el Superintendente llevará a cabo cuatro Ayuntamientos titulados "Conversación con Clarence" y Círculos Mensuales de Superintendentes para Estudiantes y Comunidad como un foro abierto para responder preguntas y delinear el progreso del Distrito en relación con los objetivos identificados, proporcionando intérpretes en español y criollo haitiano (ARPA: Servicios adquiridos)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	Fechas, agendas, materiales y asistencia
A.16	4.2.1	<p>Para el 31 de diciembre de 2022, la Oficina de Personal habrá desarrollado un plan, aprobado por los monitores, para abordar los problemas de</p>	Modificado	Documentos especificados por los monitores

		reclutamiento, contratación y retención de maestros y líderes efectivos. Actividad no recurrente		
A.17	4.2.1	Para octubre de 2022, el Superintendente garantizará que el organigrama del distrito tenga con precisión los roles y responsabilidades de liderazgo instructivos y operativos. Actividad no recurrente	Modificado	documento
A.18	4.2.3	A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil organizará y facilitará un plan aprobado por los monitores para proporcionar entrenamiento y desarrollar sesiones específicas de desarrollo profesional para todos los líderes escolares enfocadas en desarrollar su capacidad para cultivar la resiliencia socioemocional, las prácticas restaurativas y el liderazgo organizacional sostenible, así como prácticas de diversidad, equidad e inclusión que curen el bienestar comunitario para todos (Título, ARPA) Actividad no recurrente	Nuevo	Fechas, agendas, materiales y asistencia
A.19	1.2.4	A partir de octubre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil desarrollará y facilitará de acuerdo con un plan aprobado por los monitores, sesiones mensuales de desarrollo profesional para formar equipos de nivel establecidos para enfocarse en las necesidades de aprendizaje socioemocional y el clima de sus	Modificado	Fechas, agendas, materiales y asistencia

		<p>respectivos edificios, con énfasis en la implementación de prácticas restaurativas, a través de socios especializados en prácticas restaurativas (SEE3). (ARP, Título). Encuestados con una tasa de finalización de a/por encima del 80% con al menos el 75% calificando los DP como efectivos.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.20	3.3.1	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil, en asociación con la Universidad de Rochester, establecerá de acuerdo con la orientación de su programa Above the Influence, líderes de pares y asesores adultos en cada escuela intermedia capacitados para apoyar estrategias de intervención basadas en la investigación que limitan el vapeo y el abuso de otras sustancias.</p> <p>Recurrente - Estrategias</p>	Nuevo	fechas y asistencia o comentarios de la agenda de la Universidad de Rochester
A.21	4.2.3	<p>Para diciembre de 2022, según el plan tecnológico aprobado por NYSED, el Departamento de Sistemas de Información de Gestión (Tecnología) trabajará con el contratista de sistemas de seguridad para instalar cámaras de seguridad, sistemas de bloqueo y acceso con tarjeta en todas las escuelas. (Ley de Bonos para Escuelas Inteligentes)</p> <p>Actividad no recurrente</p>	Nuevo	documento

A.22	1.1.1	<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina de Servicios Especiales para Estudiantes alineará, a través de un proceso aprobado por los monitores, los recursos de instrucción (materiales, suministros, adaptaciones, modificaciones, desarrollo profesional) con el plan de estudios.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	Fechas, reuniones, informes financieros y asistencia
A.23	3.1.1	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil, en asociación con el Centro de Asociación Regional de Lower Hudson, proporcionará capacitación y entrenamiento mensuales para maestros autónomos y de TIC sobre el uso específico de datos para apoyar la instrucción.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	Fechas, agenda, materiales y asistencia
A.24	1.2.1	<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil organizará y facilitará la implementación de un mayor acceso a cursos de preparación para la carrera para todos los estudiantes de nivel secundario a través de una programación ampliada de Educación Técnica Profesional (CTE) diseñada para mejorar la capacidad profesional del personal en apoyo del enriquecimiento académico, la preparación para la universidad, la</p>	Actual	fechas de reuniones, asistencia, agenda y materiales - Plan desarrollado para aumentar la preparación profesional y los programas CTE

		<p>carrera y la ciudadanía, con el objetivo de aumentar la competencia académica de los estudiantes y las tasas de graduación. (ARP, Título)</p> <p>Actividad no recurrente</p>		
A.25	3.2.1	<p>A partir de octubre de 2022, el Currículo e Instrucción de la Oficina supervisará la finalización de la herramienta de retroalimentación de caminata de aprendizaje de cada edificio.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	datos de utilización del uso de la herramienta Learning Walk
A.26	1.1.1	<p>A partir de julio de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción facilitará el trabajo plurianual de desarrollo y refinamiento curricular dentro de la plataforma de mapeo curricular Atlas. (ARPA: Sueldos Profesionales; Título: Suministros y materiales)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Actual	fechas y asistencia o agenda y datos del Atlas
A.27	1.1.2	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción monitoreará los puntos de datos críticos que demuestran el impacto de los procesos y protocolos RTI2 / MTSS de cada escuela.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un</p>	Nuevo	datos de progreso del estudiante

		año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)		
A.28	1.1.2	Para noviembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción habrá implementado un plan, aprobado por los monitores para invertir en licencias y desarrollo profesional para utilizar durante las sesiones de tutoría individualizada K-8 suscribiéndose a una red de apoyo académico de alfabetización como Book Nook (ARPA: Servicios Profesionales, Servicios Adquiridos) Actividad no recurrente	Nuevo	documentos, licencias, órdenes de compra
A.29	1.1.2	Para septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción distribuirá libros de biblioteca (digitales e impresos) para apoyar el aprendizaje socioemocional y la lectura independiente de los estudiantes de textos de alto interés diversos / culturalmente representativos, así como texto profesional para prácticas profesionales de maestros / líderes (Título: Suministros y Materiales). Actividad no recurrente	Nuevo	documento
A.30	1.1.2	Para octubre de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil desarrollará un proceso, aprobado por los monitores, que establece reuniones trimestrales del equipo MTSS en todo el distrito que brindan orientación sobre el papel de los intervencionistas y todos los instructores en la toma de decisiones de RTI2, la evaluación de los estudiantes y la implementación del programa, junto	Nuevo	fechas y asistencia o agenda

		<p>con el uso de recursos para satisfacer las diversas necesidades de todos los estudiantes en todo el Distrito.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.31	1.1.2	<p>A partir de agosto de 2022, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil coordinará el desarrollo profesional en las estrategias de intervención de lectura de Orton-Gillingham para todos los maestros restantes que apoyan a los estudiantes de K-3 y K-8 con discapacidades para fortalecer la comprensión pedagógica y la implementación de los cinco componentes de la lectura (conciencia fonémica, fonética, vocabulario, fluidez y comprensión). (IDEA, ARP, Título)</p> <p>Actividad no recurrente</p>	Nuevo	fechas y asistencia o agenda
A.32	1.1.3	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción involucrará a los líderes en experiencias de aprendizaje profesional (es decir, coaching), a las que asistirá trimestralmente durante el año el Monitor Académico, que incluyen liderazgo basado en datos y prácticas de liderazgo culturalmente relevantes y receptivas (ARPA: Servicios adquiridos).</p> <p>Actividad no recurrente</p>	Nuevo	fechas y asistencia o agenda
A.33	1.1.4	<p>Para el 31 de diciembre de 2022, la</p>	Nuevo	documento

		<p>Oficina de Currículo e Instrucción comprará materiales y equipos de instrucción de recursos curriculares del área de contenido a través de un proceso aprobado por los monitores. (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos; Título: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividad no recurrente</p>		
A.34	1.1.5	<p>A partir de agosto de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción continuará monitoreando y comunicando las expectativas para el liderazgo de construcción y los maestros el uso de Schoology como el sistema de gestión de aprendizaje de todo el distrito K-12 por parte de los maestros para la comunicación y el aprendizaje combinado (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos; Título: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividad no recurrente</p>	Nuevo	documento
A.35	1.2.1	<p>A partir de julio de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción continuará ofreciendo programas de verano para el año escolar ampliado (EXP) K-12, después de la escuela y los sábados que brindan instrucción suplementaria individualizada y diferenciada en grupos pequeños para abordar las necesidades de los estudiantes afectados, incluidos los estudiantes de bajos ingresos, los estudiantes con discapacidades, los estudiantes que aprenden inglés, los estudiantes migrantes, los estudiantes sin</p>	Modificado	fechas y asistencia o documento

		hogar y los niños y jóvenes en cuidado de crianza mediante la contratación de administradores, supervisores del sitio, maestros, paraprofesionales, monitores, personal administrativo, enfermeras, trabajadores sociales, seguridad y administradores (ARPA: Salarios Profesionales) Actividad no recurrente		
A.36	1.2.1	A partir de julio de 2022, el Departamento de Transporte proporcionará autobuses para todos los programas del Año Escolar Ampliado (ARPA: Servicios adquiridos) Actividad no recurrente	Modificado	Documentación de transporte verano 2022
A.37	1.2.1	A partir de julio de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción se asociará con proveedores y líderes docentes para apoyar el currículo y el desarrollo profesional de los programas del Año Escolar Ampliado con el fin de apoyar la instrucción individualizada y en grupos pequeños (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos). Actividad no recurrente	Nuevo	documentos, orden del día del BOE
A.38	1.2.1	Para el 31 de julio de 2023, la Oficina de Servicios de Apoyo Estudiantil ampliará la programación de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) K-8 en asociación con agencias como 21st Century ED para crear asociaciones distritales con agencias comunitarias (OSSS) (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos)	Actual	fechas y asistencia o agenda o documento

		Actividad no recurrente		
A.39	1.2.1	<p>Para el 31 de julio de 2023, la Oficina de Currículo e Instrucción ampliará la programación de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) K-8 en asociación con agencias como 21st Century ED para mapear el currículo (C&I) (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividad no recurrente</p>	Actual	fechas y asistencia o agenda o documento
A.40	1.2.1	<p>Para el 31 de julio de 2023, la Oficina de Currículo e Instrucción mapeará la articulación vertical y horizontal del plan de estudios de Educación Tecnológica 7-12 y proporcionará desarrollo profesional docente en asociación con agencias como Project Lead the Way para expandir las vías de graduación (ARPA: Sueldos Profesionales; Título: Sueldos Profesionales, Suministros y Materiales).</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	fechas y asistencia o orden del día o fechas y asistencia o orden del día o documentos y datos del sistema Atlas
A.41	1.2.1	A partir de agosto de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción colaborará con BOCES y los maestros de ciencias para reevaluar y desarrollar el diseño del laboratorio de ciencias secundarias modelo para investigaciones basadas en la investigación (es decir, química, física, biología, acuática, astronomía, ciencias de la tierra y Física y Química	Nuevo	fechas y asistencia o agenda o documento

		<p>Integradas) (ARPA: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.42	1.2.2	<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción supervisará la implementación y el impacto de los planes de educación integral de la escuela a través de la facilitación de reuniones de Liderazgo en Acción y la celebración de conversaciones trimestrales sobre datos (ARPA: Salarios Profesionales)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	fechas y asistencia o agenda o datos de progreso del estudiante
A.43		<p>A partir de octubre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción supervisará la implementación y el impacto de los planes de educación integral escolar facilitando reuniones de Liderazgo en Acción y manteniendo conversaciones trimestrales sobre datos (ARPA: Salarios Profesionales)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	fechas y asistencia o agenda o datos de progreso del estudiante
A.44	1.3.1	<p>Para octubre de 2022, el Departamento de Sistemas de Información de Gestión (Tecnología) comunicará a los Equipos</p>	Actual	documento

		<p>de Distribuciones a nivel de edificio encargados de administrar la distribución de dispositivos las expectativas del Distrito para el cumplimiento de protocolos comunes, como la introducción de datos relacionados con la distribución, el inventario y el monitoreo de dispositivos individuales para todos los estudiantes y el personal.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>		
A.45	2.1.1	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción supervisará el uso de Family ID en la escuela intermedia y secundaria para monitorear la participación extracurricular, cocurricular e interescolar (Título: Servicios, suministros y materiales adquiridos)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	fechas y asistencia o documento/datos de Family ID
A.46	3.1.1	<p>A partir de septiembre de 2022, el Currículo e Instrucción de la Oficina, en un proceso aprobado por los monitores, fortalecerá su asociación con el Centro de Maestros (TC) de East Ramapo para apoyar el logro de objetivos de fin de año.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un</p>	Actual	fechas y asistencia o agenda o encuesta

		año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)		
A.46	3.1.1	<p>A partir de octubre de 2022, el Currículo e Instrucción de la Oficina, en un proceso aprobado por los monitores, supervisará el uso del edificio K-12 de la Plataforma de Crecimiento Profesional de Primera Línea para programar y organizar. y gestionar las actividades de desarrollo profesional.</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Modificado	fechas y asistencia o encuesta, datos de primera línea
A.47	4.1.1	<p>A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción administrará cuatro ciclos de Renaissance Star Early Literacy, Reading and Math, el evaluador universal de todo el distrito y la evaluación de referencia para estudiantes de K-12. (ARPA: Fondos Generales)</p> <p>Actividades que se espera que se completen más de una vez durante un año (por ejemplo, trimestral, mensual, semanal)</p>	Nuevo	fechas y asistencia o documento
A.48	4.2.3	<p>Para septiembre de 2022, según el plan tecnológico aprobado por NYSED, el Departamento de Sistemas de Información de Gestión (Tecnología) ampliará la infraestructura inalámbrica en todos los edificios, inalámbrica al aire libre para escuelas secundarias y aumentará el ancho de banda de Internet a 5 GB. (CARES, coser BOCES)</p>	Nuevo	documento

		Actividad no recurrente		
A.49	4.2.3	Para agosto de 2023, el Departamento de Sistemas de Información de Gestión (Tecnología) migrará la estructura de directorios y el almacenamiento de red del distrito de la plataforma Novell a la plataforma en la nube de Microsoft (MS Azure) para facilitar el acceso a los datos, un soporte global más amplio, compatibilidad de productos, características de seguridad mejoradas e integración automática con los recursos digitales. (BOCES coser) Actividad no recurrente	Nuevo	documento
A.50	4.2.4	A partir de septiembre de 2022, la Oficina de Currículo e Instrucción, en un proceso aprobado por los monitores, comprará música, arte, educación física, salud y equipos y materiales interescolares (ARPA: Suministros y Materiales; Título: Suministros y Materiales) Actividad no recurrente	Nuevo	documentos de datos, órdenes de compra, facturas, etc.
A.51		Revisión de las tendencias y objetivos anuales en el plan actual	Modificado	Véase el Apéndice A: Tendencias y objetivos anuales

XII. Metas fiscales y objetivos medibles

Visión general

En el momento en que se redactó este Plan Académico y Fiscal a Largo Plazo, los estados financieros de fin de año del 30 de junio de 2021 no se habían finalizado. El ERSCD ha contratado a Book Smart Accounting, CPA, para ayudar con el cierre del año financiero. A

medida que los distritos escolares operan en un ciclo fiscal continuo, del 1 de julio al 30 de junio anualmente, la auditoría de fin de año es un resumen de todas las transacciones financieras durante el año anterior, aspectos financieros destacados, además de críticas de la gerencia para mejorar la responsabilidad financiera. La auditoría de fin de año confirma los ingresos totales y los gastos totales e incluye el saldo del fondo de fin de año.

El cierre de fin de año de todos los registros financieros permitirá a los auditores externos, R.S. Abrams, completar el estado financiero para el período que finaliza el 30 de junio de 2021.

Debido a la escasez de personal en la Oficina de Negocios y los problemas financieros descubiertos durante el transcurso del año escolar 2021-22, el Distrito no podrá presentar los estados financieros requeridos al NYSED antes de la fecha límite del 15 de octubre de 2021. Se anticipa que los estados financieros se aprobarán en la reunión de la Junta de diciembre de 2021 y luego se presentarán al NYSED. Una vez finalizados, los Estados Financieros del 30 de junio de 2021 se anexarán a este Plan. El Distrito debe hacer un seguimiento de los gastos con fidelidad; de lo contrario, el Distrito nuevamente podría gastar de más y continuar el ciclo de estrés / crisis fiscales. Es esencial que los estados financieros se rectifiquen y concilien regularmente, como mínimo mensualmente. En circunstancias normales (es decir, en ausencia de fondos de estímulo)

esta demora probablemente resultaría en un aumento de los costos de endeudamiento para el Distrito. Obviamente, las rectificaciones de nóminas y otros gastos deberían hacerse con mayor frecuencia.

Todos los informes de auditoría financiera (por ejemplo, externos, internos, reclamos, Contralor del Estado de Nueva York, NYSED, Federal), deben publicarse en el sitio web del Distrito para mejorar la transparencia para la comunidad. Esto permitirá facilitar el acceso de la comunidad para revisar las mejoras observadas y la respuesta de la administración según sea necesario.

Cabe señalar que si el Distrito no hubiera asegurado \$ 36.1 millones en los tres préstamos en efectivo que se enumeran a continuación, el Distrito habría terminado el año escolar 2020-21 con un déficit significativo:

- \$8.8 millones Nota presupuestaria
- \$12.3 millones Nota de deficiencia
- Nota de anticipación de ingresos de \$15 millones

El saldo proyectado del fondo de fin de año del 30 de junio de 2021 es de \$ 45 millones, como resultado de que el Distrito necesita gastar menos del préstamo de lo que se había proyectado originalmente.

Como se señaló anteriormente, los tres préstamos ocurrieron durante el año escolar 2020-2021. Los tres préstamos en efectivo deben reembolsarse antes del 30 de junio de 2022. El

Distrito proyecta que recibirá suficiente ayuda estatal durante el año escolar 2021-22 para pagar todos los préstamos. Los pagos de intereses del servicio de la deuda se han presupuestado en el presupuesto del año escolar 2021-22. La solicitud CARES de \$ 22.5 millones (2020-21) recibió la aprobación de NYSED, y el pago inicial del 20% fue recibido por el Distrito durante julio de 2021.

A. Desarrollo del presupuesto

El Capítulo 173 de las Leyes de 2021 requiere que el ERSCD desarrolle su presupuesto propuesto de acuerdo con pasos y plazos específicos. La Junta debe presentar anualmente su presupuesto propuesto para el próximo año escolar a los Monitores antes del 1 de marzo. El presupuesto propuesto presentado a los Monitores debe, en la mayor medida posible, ser consistente con el Plan y ampliar las oportunidades para los estudiantes en áreas tales como actividades extracurriculares, ofertas de cursos, servicios de apoyo no obligatorios, clases de arte y música no obligatorias, programas y servicios para estudiantes del idioma inglés y estudiantes con discapacidades, y mantenimiento del tamaño de las clases. Los Monitores deben revisar el presupuesto propuesto para asegurarse de que esté equilibrado dentro del contexto de las estimaciones de ingresos y gastos y los programas obligatorios y presentar sus hallazgos a la Junta y al Comisionado a más tardar 45 días antes de la votación del presupuesto. El Comisionado requerirá que la Junta ajuste el presupuesto de acuerdo con las recomendaciones de los Monitores en la medida en que el Comisionado determine que tales ajustes son necesarios para alinear el presupuesto propuesto con las disposiciones del Plan. Al menos siete días antes de la votación del presupuesto, el Distrito pondrá a disposición en su sitio web el presupuesto inicial propuesto, los hallazgos y recomendaciones de los Monitores, y el presupuesto final propuesto.

El presupuesto del año escolar 2021-22 contiene Ayuda de Estímulo Federal, que incluye \$ 22.5 millones en fondos de la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica por Coronavirus (CARES); \$66.7 millones en fondos de la Ley de Asignaciones Suplementarias de Respuesta y Alivio al Coronavirus (CCRSA); y casi \$150 millones en fondos del Plan de Rescate Americano (ARP). El presupuesto aprobado para el año escolar 2021-22 es razonable en el sentido de que los ingresos estimados son iguales a los gastos estimados. Sin embargo, si bien el presupuesto total está equilibrado, el Distrito depende de la ayuda de estímulo federal por única vez para financiar los salarios regulares de los maestros, que son costos recurrentes que el Distrito tendrá después de que la ayuda federal ya no esté disponible. Los fondos de estímulo son fuentes de ingresos únicas, no fuentes de ingresos sostenibles a largo plazo; A falta de ingresos periódicos adicionales, será necesario reducir sustancialmente los gastos para equilibrar estructuralmente los presupuestos en los próximos tres o cuatro años.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el Distrito es evitar, en la mayor medida posible, el uso de ingresos únicos, particularmente la ayuda de estímulo federal, para financiar operaciones diarias o costos recurrentes. Para garantizar presupuestos estructuralmente equilibrados, los ingresos únicos deben utilizarse para gastos únicos,

como mejoras de capital. El saldo del fondo asignado debe usarse para reducir el gravamen fiscal del año siguiente y el saldo / reservas restantes del fondo debe usarse para fortalecer la posición financiera del Distrito.

Los factores significativos en el desarrollo del presupuesto del año escolar 2022-23 serán el impacto de los acuerdos contractuales con cualquiera de las nueve unidades de negociación colectiva del Distrito, así como los contratos sucesores de los 48 contratos de transporte que expiraron al final del año escolar 2020-21.

Gol: Los votantes adoptan anualmente un presupuesto que está equilibrado dentro del contexto de los ingresos y gastos proyectados, proporciona recursos suficientes para los servicios obligatorios y apoya las mejoras en los resultados de los estudiantes.

Objetivos medibles:

1. Cada año, cada etapa del proceso presupuestario se completará de conformidad con lo establecido en el Capítulo 173 de las Leyes de 2021. Los Monitores revisarán y firmarán cada paso del proceso presupuestario, como se describe en el Calendario de Desarrollo Presupuestario. Todas las justificaciones deben acompañar a los códigos presupuestarios de gastos e ingresos. Los Monitores deben recibir todas las justificaciones que se alineen con cada código presupuestario.
2. Los votantes aprobarán anualmente un presupuesto que refleje el crecimiento real proyectado en los gastos e ingresos del distrito.
3. El Distrito tendrá saldos anuales positivos de fondos de fin de año sin necesidad de préstamos extraordinarios.

4. El Distrito no tendrá planes de acción correctiva impuestos al Distrito por no proporcionar servicios obligatorios a estudiantes con discapacidades o estudiantes del idioma inglés.
5. El presupuesto identificará oportunidades para redirigir fondos de programas ineficaces e ineficientes para apoyar aumentos en actividades extracurriculares, ofertas de cursos, servicios de apoyo no obligatorios, clases de arte y música no obligatorias, programas y servicios para estudiantes del idioma inglés y estudiantes con discapacidades, y mantenimiento del tamaño de las clases.

B. Gestión del flujo de caja

El déficit operativo proyectado del Distrito para el año fiscal 2020-21 y las circunstancias fiscales altamente fluidas causadas por la pandemia, que ha aumentado los gastos e ingresos del Distrito en algunas áreas mientras aumenta y disminuye los ingresos en otras, hace imperativo que el Distrito supervise cuidadosamente los ingresos y gastos y haga ajustes al presupuesto según sea necesario durante todo el año a medida que haya más información disponible. Estos ajustes deben hacerse de manera transparente, para que el público y los Monitores estén al tanto de los cambios y por qué se hicieron. Sigue siendo

esencial que el Distrito continúe monitoreando los gastos planificados y, al mismo tiempo, asegurándose de que el Distrito no entre en numerosos y contratos de consultores de alto costo que fueron un factor principal que contribuyó al gasto excesivo y al presupuesto insuficiente que tuvo un efecto perjudicial en el presupuesto 2020-2021 y el estado fiscal del Distrito.

Gol: El Distrito administra su flujo de efectivo para garantizar que haya suficiente efectivo disponible para pagar las facturas actuales y las que vencen en breve y que los gastos puedan cubrirse con una dependencia mínima de los saldos de fondos del Distrito.

Objetivos medibles:

1. Al cierre de cada mes, las proyecciones del Distrito de las necesidades mensuales de flujo de efectivo serán precisas, se cruzarán con los ingresos y se presentarán en la Actualización de Presentación Mensual del Presupuesto del Superintendente y Director Financiero (CFO) a la Junta. Esta presentación también identificará, mediante códigos presupuestarios clave, cualquier cambio significativo en las necesidades presupuestarias.
2. A partir de ahora, el Distrito controlará el flujo de efectivo quincenal y en todo momento mantendrá suficiente efectivo disponible para realizar el pago oportuno de todos los gastos.

C. Proceso de reclamación de reembolso

La Oficina de Fondos Federales carece de personal. El Distrito necesita llenar puestos vacantes y contratar personal administrativo adicional. El Distrito ha tenido un patrón de plazos incumplidos para solicitar fondos federales, lo que ha resultado en que los pagos del Distrito se retrasen o no se reciban en absoluto. El Distrito también ha tenido un patrón de plazos incumplidos para presentar los informes requeridos, nuevamente arriesgando retrasos en los pagos o la pérdida de fondos. El CFO, y según sea posible, el Superintendente supervisará y supervisará al Director Ejecutivo de Fondos Federales (o persona con un título similar con tales responsabilidades) y procesará la verificación del Título I, Medicaid y otras subvenciones federales relacionadas para garantizar la alineación con el alcance y el propósito de las subvenciones y el cumplimiento de los plazos de presentación e informes.

Se ha contratado a un consultor de fondos federales para que ayude con el proceso de solicitud para garantizar la presentación oportuna de todas las subvenciones de fondos federales, pero esto debe considerarse una solución temporal. El personal permanente a tiempo completo que sea experto en la gestión de subvenciones debe ser contratado, tan pronto como sea posible, para que los patrones anteriores no se lleven adelante.

El Distrito también debe asegurarse de que todas las fuentes de ingresos disponibles se utilicen para compensar los gastos. Esto requerirá capacitar al nuevo personal sobre cómo presentar facturas por los servicios prestados, utilizando mecanismos tales como la facturación de STAC y Medicaid.

Gol: El Distrito hace reclamos oportunos para todos los fondos disponibles para los cuales es elegible

Objetivos medibles:

1. A partir del 30 de septiembre de 2021, el Distrito presentará reclamos oportunos para el 100% de los servicios por los cuales es elegible para recibir reembolso del NYSED u (otros) distritos escolares.
2. Comenzando con las solicitudes de ayuda para el año escolar 2022-23, el Distrito no recibe notificaciones del NYSED de que una solicitud o informe se haya presentado tarde o que al Distrito no se le pague el monto total de la adjudicación para la cual es elegible.

D. Gastos (Controles Internos)

En el informe anual 2020-21 de los Monitores, los Monitores señalaron que el Distrito no había abordado adecuadamente el uso inapropiado de confirmar órdenes de compra, lo que ha llevado a una falta de procedimientos de compra adecuados que podrían resultar en un aumento de los costos del Distrito. La confirmación de órdenes de compra significa que las órdenes de compra se escribieron después de una compra, no antes, como debería ser el procedimiento operativo estándar. Las órdenes de compra confirmadas son apropiadas solo para su uso en circunstancias de emergencia que generalmente ocurren algunas veces en un año (por ejemplo, reparaciones de mantenimiento de emergencia para edificios y terrenos). Todas las demás compras deben seguir los procedimientos operativos estándar.

Durante el año escolar 2020-21, las órdenes de compra confirmadas se anotan en el informe de reclamos de cada mes, que se presentó a la Junta en sus reuniones mensuales.

Gol: Todas las compras del Distrito se realizarán de acuerdo con la política del Distrito y los procedimientos de compra adecuados.

Objetivos medibles:

1. A partir del año escolar 2021-22, no habrá hallazgos de auditoría relacionados con la confirmación de órdenes de compra.
2. Para el 1 de enero de 2022, y cada 1 de enero a partir de entonces, los Monitores habrán aprobado el plan del Distrito para capacitar al personal en prácticas de compra adecuadas.
3. A partir del 30 de junio, los monitores recibirán evidencia de que todos los miembros relevantes del personal han sido capacitados anualmente. El CFO deberá proporcionar evidencia y artefactos relacionados con el tipo de desarrollo profesional proporcionado, como hojas de registro de sesión que incluyan títulos del desarrollo profesional

proporcionado y materiales utilizados en la capacitación.

E. Planificación a largo plazo

Durante demasiado tiempo, el ERSCD ha estado "jugando desde atrás". La falta de proyección precisa de los gastos e ingresos actuales y futuros ha provocado interrupciones en los servicios y mayores gastos del Distrito. El Distrito debe mejorar su capacidad para pronosticar tendencias futuras en inscripción, personal, gastos, ingresos, utilización de instalaciones y necesidades de préstamos mediante la creación anual de planes financieros de cinco años que incluyan un análisis del saldo de fondos.

Gol: Todas las decisiones de la Junta se basan en un plan actualizado a largo plazo que se ha desarrollado de acuerdo con la herramienta de planificación financiera multianual de la Oficina del Contralor del Estado.

Objetivos medibles:

La Junta celebrará anualmente una reunión pública para presentar y recibir comentarios sobre el plan financiero quinquenal del Distrito, que se actualizará y publicará después de la audiencia pública.

F. Estructura organizativa y eficiencias de las operaciones internas

El año escolar pasado ha demostrado la necesidad de garantizar que el personal de la Oficina Comercial reciba capacitación cruzada en las múltiples facetas de las operaciones de la Oficina Comercial y que la Oficina cuente con el personal adecuado. El año escolar pasado también ha demostrado la necesidad de que el Distrito actualice su software financiero y lo integre con el software utilizado por la Oficina de Recursos Humanos.

Un área donde el Distrito se beneficiaría de las eficiencias operativas es en el proceso de desarrollo del presupuesto anual. Todos los líderes de departamentos y escuelas deben comprender su papel en el proceso de desarrollo del presupuesto y los plazos por los cuales deben proporcionar información sobre el proceso. Los líderes de departamento deben rendir cuentas de los presupuestos elaborados para sus oficinas y estar preparados para explicar cualquier aumento o disminución significativa en los códigos de gastos e ingresos de sus oficinas. La Oficina de Negocios debe mantener documentación que explique cualquier cambio significativo en los ingresos o gastos. Si la Oficina de Negocios no lo hace, debe ser responsable de la falla. El Distrito debe aumentar el uso de su sitio web para proporcionar información a la comunidad escolar a fin de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas a la comunidad escolar.

El Distrito también necesita continuar las prácticas que se han implementado para garantizar que no haya redundancias en el gasto, incluidos los suministros y materiales necesarios, y que aumenten la alineación del uso del personal con las necesidades programáticas específicas de los estudiantes.

Gol: El Distrito identifica e implementa regularmente mejoras a las prácticas de gestión, minimiza o reduce los gastos operativos y celebra acuerdos de servicios compartidos que reducen los gastos operativos.

Objetivos medibles:

1. A partir del año escolar 2021-22, el Distrito no recibirá comentarios de auditores.
2. Para el 1 de enero, las revisiones anuales mostrarán que todos los códigos presupuestarios de personal están alineados con el personal real.
3. Para el 1 de julio de 2021, el CFO se asegurará de que las prácticas contables de la Oficina del Contralor Estatal del Estado de Nueva York y los códigos relacionados estén actualizados y se utilicen en la práctica diaria. (Ver <https://www.osc.state.ny.us/files/local-government/required-reporting/pdf/school-district-account-codes-added-for-gasb-84.pdf>.)

G. Transporte

ERSCD es responsable de transportar a más de 40,000 estudiantes residentes de escuelas no públicas a sus escuelas, lo que hace que el transporte sea el servicio contractual más grande en el presupuesto. A medida que el número de estudiantes residentes matriculados en escuelas no públicas ha aumentado anualmente, en algunos años hasta 2,000 estudiantes adicionales de escuelas no públicas, se requiere un servicio de autobús adicional, lo que ejerce más presión sobre el presupuesto del Distrito.

Los comentarios públicos sobre el borrador del plan dejan en claro que existe un apoyo significativo para la continuación de las políticas actuales de transporte del Distrito, y un objetivo para todos los distritos escolares es implementar políticas de transporte que faciliten la capacidad de los estudiantes para asistir a la escuela y llegar a tiempo. No obstante, las decisiones tomadas hace décadas para proporcionar a todos los estudiantes transporte universal "puerta a puerta" deben ser reexaminadas para determinar las implicaciones para la capacidad del Distrito de crear presupuestos equilibrados en los próximos años. Es esencial que el sistema de datos de estudiantes de transporte se actualice y revise continuamente diariamente para alinearse con el sistema de datos de estudiantes del Distrito. Como la inscripción cambia diariamente, es imperativo que ambos sistemas estén alineados.

Actualización de transporte:

Para abordar los problemas de apertura del transporte escolar, la Junta aprobó en octubre de 2021 dos contratos de autobuses. Community Bus agregó 15 autobuses grandes, y Student Bus agregó 3 autobuses grandes. El Distrito ha estado trabajando con ambas compañías de autobuses para garantizar que los servicios comiencen el 1 de noviembre de 2021.

Los 18 autobuses adicionales más el cambio a la instrucción remota en Spring Valley

High School mejorarán en gran medida la eficiencia del transporte. Los problemas de transporte restantes están siendo monitoreados de cerca (es decir, la transmisión de datos de estudiantes de escuelas electrónicas al software de transporte VersaTrans). School Bus Logistics proporciona actualizaciones diarias sobre la integración del software y el impacto en los servicios de transporte.

El consultor de transporte recientemente contratado por el Distrito ha ahorrado en su primera semana de trabajo 6 rutas de autobuses. El Distrito está desarrollando planes de contingencia para los servicios de transporte en caso de que se asegure un sitio alternativo en el que proporcionar instrucción en persona a los estudiantes de Spring Valley High School o, como último recurso, cuando los estudiantes de Spring Valley HS regresen a la instrucción en persona en enero de 2022.

El Distrito se encuentra actualmente en el proceso de entrevistar a los candidatos para Director de Transporte. Un enfoque principal para el nuevo director será desarrollar estrategias a largo plazo para abordar la escasez de conductores de autobuses.

Gol: El ERCSD creará un sistema de transporte que sea eficiente y rentable y proporcione a todos los estudiantes residentes, como mínimo, los servicios que exigen la ley estatal.

Objetivos medibles:

1. Para la primavera de 2022, el Distrito habrá celebrado nuevos contratos de transporte para el año escolar 2022-23 y cinco años futuros que reduzcan el costo de transporte por alumno en comparación con el año escolar 2021-22, después de los ajustes por cambios en el Índice de Precios al Consumidor.
2. A partir de ahora, todos los contratos para el transporte de alumnos, independientemente de la escuela a la que se transportará a los estudiantes, se otorgarán de conformidad con la Ley Municipal General y la Parte 156 del Reglamento del Comisionado, para que sean elegibles para la ayuda de transporte estatal y no sean un costo sin ayuda para el Distrito.
3. Para el 1 de julio de cada año, la Junta adoptará una política de transporte revisada que refleje la capacidad del Distrito para mantener presupuestos estructuralmente equilibrados basados en los ingresos y gastos proyectados según lo informado por el estudio quinquenal de costos de transporte del Distrito.

H. Instalaciones

El ERSCD ha invertido lo suficiente en sus instalaciones educativas, tanto en términos de garantizar un liderazgo y supervisión adecuados de la Oficina de Instalaciones Escolares como de proporcionar instalaciones limpias, bien mantenidas y actualizadas para los estudiantes.

La oficina de Instalaciones ha estado sin un Director desde el 1 de julio de 2020, y el

Distrito debe priorizar llenar este puesto con un profesional calificado y garantizar que la oficina tenga todo el personal. Tras la contratación del Director de Instalaciones, el candidato seleccionado debe evaluar las condiciones actuales de los edificios y terrenos. Después de que se complete la revisión, el Director debe establecer objetivos medibles para determinar el progreso hacia la meta del Distrito.

Actualmente hay problemas con la limpieza y el mantenimiento de los edificios escolares, como lo demuestran las visitas a los edificios y las observaciones realizadas por los monitores. El Director debe proporcionar capacitación a todos los custodios jefes/jefes que les aclare sus áreas de responsabilidad.

Es necesario mejorar la supervisión del personal de custodia, mantenimiento y terrenos, como lo demuestra la falta de una dirección coherente dada al personal de mantenimiento y custodia. Es necesario mejorar la orientación de los administradores de edificios que son responsables de la supervisión in situ del personal operativo.

Se debe establecer un cronograma de reemplazo para todo el equipo del Distrito para garantizar que el personal del Distrito tenga equipo utilizable.

Con el fin de identificar las necesidades de salud, seguridad y protección, así como las mejoras necesarias en los edificios, el Distrito debe establecer un comité para guiar el desarrollo de un Plan de Mejoras de Capital. Una vez que se haya creado el plan, será necesario asegurar la aprobación de los votantes para dicha deuda a largo plazo, o de otra manera asegurar fondos suficientes, se requiere para implementar el Plan. A medida que el Distrito pone mayor énfasis en proporcionar experiencias de aprendizaje extendidas a los estudiantes, es necesario garantizar que se disponga de espacio adecuado para la escuela de verano ampliada y que a los grupos externos que utilizan las instalaciones escolares se les cobren tarifas que reflejen el verdadero costo para el Distrito de poner estas instalaciones a disposición de grupos externos.

Actualización de instalaciones:

Para abordar los problemas en Spring Valley High School, el Distrito ha asegurado los servicios del Gerente de Construcción de Jacobs para apoyar al Distrito con sus esfuerzos de proyectos de capital. El contratista y el personal del Distrito están trabajando juntos para crear el plan y el cronograma para el trabajo de remediación y para asegurar las aprobaciones del Departamento de Educación del Estado de Nueva York que serán necesarias para emprender y completar el trabajo.

El equipo de Jacobs ya ha ayudado al Distrito instruyendo al equipo de custodia de la Escuela Secundaria Spring Valley sobre los métodos para prepararse para la remediación del moho y el asbesto.

En la reunión de la Junta del 19 de noviembre de 2021, el superintendente hará una recomendación para el nombramiento de un Director de Instalaciones, un puesto que debe cubrirse con urgencia para abordar los problemas críticos de las instalaciones en el

Distrito.

El Distrito continúa buscando posibles sitios alternativos en los que proporcionar instrucción en persona a los estudiantes de Spring Valley High School. A finales de octubre, varios sitios que, en el examen inicial, se había considerado que tenían potencial tuvieron que ser retirados de la consideración después de que se realizó un análisis de viabilidad más detallado.

Go! Todos los estudiantes asistirán a escuelas limpias, bien mantenidas y actualizadas que apropiadamente Apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos medibles:

1. Para el 30 de junio de 2022, la Oficina de Instalaciones Escolares contará con todo el personal de acuerdo con los estándares nacionales y las metodologías de asignación de pies cuadrados (es decir, se llenarán todas las líneas presupuestadas).
2. Para el 20 de junio de 2022, el 100% de las instalaciones escolares recibirán una revisión trimestral y recibirán calificaciones de B + o superior en las inspecciones de sus instalaciones.
3. Para el 30 de junio de 2022, las campanas de ventilación de cocina no conformes con el código, que fueron objeto no solo de la aprobación condicional del presupuesto del Distrito para el año escolar 2021-2022 por parte del entonces Comisionado Interino Tahoe, sino también de un Plan de Acción Correctiva en curso de la Oficina de Planificación de Instalaciones del NYSED, se abordarán por completo durante el año escolar 2021-22.
4. Para el 1 de enero de 2022, el Distrito implementará completamente la Fase I de su Plan de Mejoras de Capital como se define en el plan ARPA.

I. Proceso de Contratación

El Distrito ha luchado durante mucho tiempo con el proceso de contratación (por ejemplo, la limpieza de la escuela de verano), que no siempre ha sido debidamente examinado por la Junta; entró en vigor; o implementado de acuerdo con todas las leyes, regulaciones y / o mejores prácticas aplicables. Esto ha resultado en casos en los que el Distrito ha pagado de más por los servicios sin poder proporcionar a los estudiantes todos los servicios que necesitan.

Go! La Junta autoriza oportuna y adecuadamente todos los contratos, y el Distrito se asegura de que todos los contratos se celebren e implementen de acuerdo con la Guía Uniforme de Subvenciones y la Ley Municipal General; supervisa la exactitud de los pagos; y planifica adecuadamente cualquier negociación o renovación.

Objetivos medibles:

1. Comenzando con los contratos otorgados para el año escolar 2022-23, el Distrito realiza todas las adquisiciones para los servicios de transporte de alumnos de manera consistente con la Ley Municipal General y la Parte 156 de las regulaciones del Comisionado para que se pueda recibir toda la ayuda de transporte disponible. Las solicitudes de ayuda reflejarán solo los gastos permitidos, pero todos los contratos para el transporte del hogar a la escuela, que se hayan licitado adecuadamente, serán elegibles para la ayuda. Además, los contratos del programa federal se otorgarán de manera consistente con la Guía Uniforme de Subvenciones y todos los demás estatutos y regulaciones apropiados.

XIII. Estrategias de mejora fiscal

Número de recomendación	Texto específico de la recomendación	Tipo de recomendación (actual, modificado, nuevo)	Evidencia de implementación que debe ser presentada por el distrito
F.1	El Superintendente creará e implementará un Plan de Eficiencia Financiera y Reducción de Gastos (FEERP) de 3 partes para garantizar que el Saldo del Fondo del 30 de junio de 2023 sea positivo. El superintendente se reunirá todos los lunes con el Asesor de Bonos y Asesores Fiscales para presentar el plan más actual del distrito para hacer reducciones de costos.	Nuevo	El Superintendente proporcionará reducciones presupuestarias línea por línea 2023-2024. El Superintendente Propuesto 2023-2024 será equilibrado. Habrá ingresos suficientes iguales a los gastos.
F.2	Para septiembre de 2022, la Junta adoptará el Calendario de Desarrollo Presupuestario 2023-24 que detalla las fechas de vencimiento para la presentación de la documentación presupuestaria, de modo que cada fase del proceso presupuestario se complete oportunamente. <i>Recurrente anualmente</i>	Actual	El enlace al calendario se puede encontrar aquí .
F.3	Para el 30 de junio de 2023, el personal del Distrito presentará a la Junta un análisis de los	Actual	El Superintendente

	<p>cronogramas de salarios, el cronograma de pago de la deuda y los gastos de transporte necesarios para informar el desarrollo del presupuesto propuesto para el año escolar siguiente.</p> <p><i>Recurrente anualmente</i></p>		<p>y el Gabinete Ejecutivo realizarán una revisión línea por línea del presupuesto. Superintendente proporcionará un análisis bimestral a la Junta de Educación de las modificaciones al presupuesto 2022-2023</p>
F.4	<p>Para el 30 de junio de 2023, el personal del Distrito proporcionará mensualmente al Superintendente y a la Junta una estimación del saldo proyectado del fondo del 30 de junio.</p> <p><i>Recurrente anualmente</i></p>	Actual	<p>El análisis del saldo del fondo proyectado para el 30 de junio de 2023 se proporcionará mensualmente</p>
F.5	<p>A partir del otoño de 2022 (con el desarrollo del presupuesto propuesto para 2023-2024), el Distrito adoptará las siguientes políticas y prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o El proyecto de presupuesto se basará en un examen estratégico del uso actual de los recursos a fin de determinar la contribución que cada inversión hace a los resultados educativos. o El proyecto de presupuesto se basará en una revisión de las tendencias de los gastos y los gastos proyectados, así como en las proyecciones de ingresos locales y estatales. o Los supuestos utilizados para elaborar el proyecto de presupuesto se indicarán explícitamente en el documento del presupuesto, incluidos los aumentos o disminuciones previstos en la matrícula y las tendencias en el crecimiento de los gastos. o Se agregarán notas al presupuesto 2023-2024 para explicar cualquier gasto o ingreso presupuestario inusual en partidas presupuestarias. Las notas explicativas deben 	Actual	<p>Presupuesto propuesto y materiales de orientación.</p>

	<p>completarse para alinearse con el presupuesto propuesto para 2023-2024. Las notas explicativas que se adjuntarán al presupuesto 2023-2024 darán al lector una mayor comprensión de los cambios presupuestarios.</p> <ul style="list-style-type: none">o El personal del distrito recibirá orientación y procedimientos por escrito con respecto a los objetivos presupuestarios y los procedimientos presupuestarios.o El proceso de desarrollo presupuestario se basará en la orientación sobre el desarrollo presupuestario que el NYSED proporciona a los Monitores. <p>En el contexto de los ingresos esperados, el presupuesto propuesto asignará los recursos necesarios para implementar los componentes académicos del Plan y será adecuado para garantizar que todos los estudiantes puedan cumplir con los estándares estatales.</p> <p>En el contexto de los ingresos esperados, el presupuesto asignará fondos para apoyar los aumentos en las actividades extracurriculares, las ofertas de cursos, los servicios de apoyo no obligatorios, las clases de arte y música no obligatorias, los programas y servicios para estudiantes del idioma inglés y los estudiantes con discapacidades, y el mantenimiento del tamaño de las clases.</p> <ul style="list-style-type: none">o El proyecto de presupuesto se ajustará al Plan.o El proyecto de presupuesto tendrá en cuenta factores externos que afecten a la base imponible proyectada y a los números de matrícula. <p>. Anualmente, antes del 1 de octubre, la Junta adoptará un Calendario de Desarrollo Presupuestario que detalle las fechas de vencimiento para la presentación de la documentación presupuestaria, de modo que cada fase del proceso presupuestario se complete oportunamente. 2. Anualmente, antes del 1 de enero, la Junta revisará y actualizará según corresponda sus políticas presupuestarias para garantizar que cumplan con las leyes y regulaciones aplicables. 3. Anualmente, antes del 1 de enero, el personal del Distrito presentará a la Junta un análisis de los calendarios salariales, el</p>		
--	---	--	--

	<p>calendario de pago de deudas y los gastos de transporte necesarios para informar el desarrollo del presupuesto propuesto para el año escolar siguiente. 4. Anualmente a partir de noviembre, el personal del Distrito proporcionará mensualmente al superintendente y a la Junta una estimación del saldo proyectado del fondo del 30 de junio. 5. Comenzando con el desarrollo del presupuesto propuesto 2023-24, el Distrito adoptará las siguientes políticas y prácticas: o El presupuesto propuesto se basará en un examen estratégico del uso actual de los recursos para determinar la contribución que cada inversión hace a los resultados educativos.</p> <p>1. A partir del 1 de septiembre de 2022, el personal del Distrito realizará un análisis mensual de los ingresos y gastos esperados para garantizar que sigan siendo razonables. Esto se pondrá a disposición de la Junta y del público.</p>		
F.6	<p>A partir del 1 de julio de 2022, el liderazgo escolar y los líderes del Departamento instituirán la práctica de hacer referencias cruzadas de los gastos de partidas presupuestarias, por departamento, por código presupuestario para garantizar que los fondos a comprometer estén alineados con los objetivos académicos estratégicos a largo plazo del Distrito.</p> <p>Proceso de reclamación de reembolso La Oficina de Fondos Federales carece de personal. El Distrito necesita llenar puestos vacantes y contratar personal administrativo adicional. El Distrito ha tenido un patrón de plazos incumplidos para solicitar fondos federales, lo que ha resultado en que los pagos del Distrito se retrasen o no se reciban en absoluto. El Distrito también ha tenido un patrón de plazos incumplidos para presentar los informes requeridos, nuevamente arriesgando retrasos en los pagos o la pérdida de fondos. El CFO, y según sea posible, el Superintendente supervisará y supervisará al Director Ejecutivo de Fondos Federales (o persona con un título similar con tales responsabilidades) y</p>	Actual	Folleto de presupuesto proporcionado a todos los administradores de edificios

	<p>procesará la verificación del Título 1, Medicaid y otras subvenciones federales relacionadas para garantizar la alineación con el alcance y el propósito de las subvenciones y el cumplimiento de los plazos de presentación e informes. El Distrito también debe asegurarse de que todas las fuentes de ingresos disponibles se utilicen para compensar los gastos. Esto requerirá capacitar al nuevo personal sobre cómo presentar facturas por los servicios prestados, utilizando mecanismos tales como la facturación de STAC y Medicaid.</p> <p>Estrategias de mejora:</p> <p>1. Para el 30 de noviembre de 2022, el Distrito completará un estudio para determinar cuál debe ser el nivel adecuado de personal y / o contratación que necesita la Oficina de Fondos Federales para lograr los Objetivos Medibles de los cuales es responsable. El estudio debe incluir comparaciones con otros distritos escolares similares del estado de Nueva York y tener en cuenta la necesidad de que los niveles de personal sean sostenibles en el tiempo. 2. A más tardar el 1 de enero de 2023, el Distrito mantendrá una Oficina de Fondos Federales con personal completo y tendrá en vigor los contratos que se hayan determinado necesarios de acuerdo con el estudio de las necesidades de la Oficina. 3. Para diciembre de 2021, el personal de la Oficina de Fondos Federales recibirá capacitación para que puedan llevar a cabo cualquier proceso de adquisición respaldado por el gobierno federal de manera consistente con la Guía Uniforme de Subvenciones y la Ley Municipal General. 4. A partir de ahora, el Distrito implementará un proceso mediante el cual el nuevo personal de la Oficina de Negocios reciba capacitación sobre cómo presentar facturas por servicios, facturación de STAC y facturación de otros distritos escolares que tienen estudiantes inscritos en el Distrito y han recibido servicios de salud y bienestar. A partir del 1 de octubre de 2021, la provisión de dicha capacitación se rastreará y documentará.</p> <p>2. Gastos (controles internos) En el informe anual 2020-21 de los Monitores, los Monitores señalaron que el Distrito no había abordado adecuadamente el uso inapropiado de confirmar órdenes de compra, lo que ha llevado a una falta de procedimientos de compra adecuados que podrían</p>		
--	--	--	--

	<p>resultar en un aumento de los costos del Distrito. La confirmación de órdenes de compra significa que las órdenes de compra se escribieron después de una compra, no antes, como debería ser el procedimiento operativo estándar. Las órdenes de compra confirmadas son apropiadas solo para su uso en circunstancias de emergencia que generalmente ocurren algunas veces en un año (por ejemplo, reparaciones de mantenimiento de emergencia para edificios y terrenos). Todas las demás compras deben seguir los procedimientos operativos estándar. Durante el año escolar 2020-21, las órdenes de compra confirmadas se anotan en el informe de reclamos de cada mes, que se presentó a la Junta en sus reuniones mensuales. Gol: Todas las compras del Distrito se realizarán de acuerdo con la política del Distrito y los procedimientos de compra adecuados. Objetivos medibles: 1. A partir del año escolar 2021-22, no habrá hallazgos de auditoría relacionados con la confirmación de órdenes de compra.</p>		
F.7	<p>A partir del 1 de julio de 2022, el Distrito implementará un proceso mediante el cual el nuevo personal de la Oficina de Negocios reciba capacitación sobre cómo presentar facturas por servicios, facturación STAC y facturación de otros distritos escolares que tienen estudiantes inscritos en el Distrito y han recibido servicios de salud y bienestar.</p> <p>A lo largo del curso escolar 22.23, se realizará un seguimiento y documentación de la impartición de dicha formación.</p> <p>Estrategias de mejora: 1. A más tardar el 1 de octubre de 2022, y cada año a partir de entonces, la Oficina de Compras elaborará y difundirá un calendario anual de servicios a licitar, que incluirá la fecha de licitación; fecha de aprobación de la Junta y fecha efectiva de servicio. 2. Para el 1 de julio de 2022, el CFO se asegurará de que todos los procesos y especificaciones de licitación se alineen con los estándares operativos de práctica y las Normas de Contabilidad Gubernamental. 3. Para el 1 de noviembre de 2022, el Distrito enviará memorandos a todos los líderes de departamentos y edificios que reiteren las pautas de compra del</p>	Actual	<p>OFP Audit Efficiency Action Plan.pdf</p>

	<p>Distrito y especifiquen las políticas relacionadas con el uso adecuado e indebido de la confirmación de órdenes de compra. Estos memorandos se proporcionarán a todo el nuevo personal del departamento y a los líderes de edificios y se actualizarán y redistribuirán anualmente antes del inicio del nuevo año escolar. 4. Para el 1 de noviembre de 2022, el Distrito enviará memorandos a todos los proveedores actuales informándoles que si se realiza una compra sin prueba de una orden de compra, entonces el Distrito no estará obligado a realizar el pago al proveedor. Este memorándum se enviará a todos los nuevos proveedores potenciales y se redistribuirá antes del inicio de cada año escolar a todos los proveedores actuales. 5. Para el 1 de diciembre de 2022, y para el 1 de diciembre de cada año a partir de entonces, el Distrito presentará al Monitor Fiscal un plan sobre cómo se capacitará al personal relevante en prácticas de compra apropiadas. El plan se implementará una vez aprobado por el Monitor, y el Distrito proporcionará la documentación solicitada por los Monitores para demostrar la implementación del plan. 6. Para el 1 de enero de 2023, el Distrito volverá a adoptar una política por la cual el personal que viole repetidamente</p> <p>Las políticas de compras del distrito pueden ser responsables a través de la política disciplinaria del distrito y, cuando corresponda, reembolsar al distrito por las compras utilizando sus propios fondos. 7. A partir del año escolar 2022-23, el distrito revisará anualmente cada acuerdo de servicio compartido para determinar si los ahorros de costos pueden efectuarse mediante Hacer que el distrito proporcione el servicio directamente.</p>		
F.8	<p>Para el 30 de junio de 2023, el Superintendente Asistente de Negocios / Supervisor de Servicios Fiscales se asegurará de que todos los procesos y especificaciones de licitación se alineen con los estándares operativos de práctica y las Normas de Contabilidad Gubernamental.</p>	Actual	<p>El Superintendente Asistente de Personal proporcionará el puesto de Superintendente Asistente para negocios</p>

	El distrito necesita contratar o nombrar a un Superintendente Asistente de Negocios.		
F.9	<p>Después de la conclusión del Estado Financiero de Fin de Año de los Auditores Externos del 30/6/2022, el Distrito revisará los datos de tendencias históricas y revisará el plan fiscal quinquenal.</p> <p>Después de la conclusión del Estado Financiero de Fin de Año de los Auditores Externos del 30/6/2022, el Distrito revisará los datos de tendencias históricas y revisará el plan fiscal quinquenal.</p> <p>Estructura organizativa y eficiencias de las operaciones internas Este último año escolar ha demostrado la necesidad de garantizar que el personal de la Oficina de Negocios reciba capacitación cruzada en las muchas facetas de las operaciones de la Oficina de Negocios y que la Oficina cuente con el personal adecuado. El año escolar pasado también ha demostrado la necesidad de que el distrito actualice su software financiero y lo integre con el software utilizado por la Oficina de Recursos Humanos. Un área donde el distrito se beneficiaría de las eficiencias operativas es en el proceso de desarrollo del presupuesto anual. Todos los líderes de departamentos y escuelas deben comprender su papel en el proceso de desarrollo del presupuesto y los plazos por los cuales deben proporcionar información sobre el proceso. Los líderes de departamento deben rendir cuentas de los presupuestos elaborados para sus oficinas y estar preparados para explicar cualquier aumento o disminución significativa en los códigos de gastos e ingresos de sus oficinas. La Oficina de Negocios debe mantener documentación que explique cualquier cambio significativo en los ingresos o gastos. Si la Oficina de Negocios no lo hace, debe ser responsable de la falla. El distrito debe aumentar el uso de su sitio web para proporcionar información a la comunidad escolar en</p> <p>con el fin de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas a la comunidad escolar. El distrito también necesita continuar con las prácticas que se han implementado para garantizar que no haya redundancias en el gasto, incluidos los suministros y materiales necesarios, y que</p>	Actual	<u>5 Year Financial Plan.pdf</u>

	<p>umenten la alineación del uso del personal con las necesidades programáticas específicas de los estudiantes.</p>		
F.10	<p>Tras la conclusión del Estado Financiero de Fin de Año de los Auditores Externos del 30/06/2022, el Distrito se asegurará de que todas las sugerencias, inquietudes y áreas de estrategias de mejora de los auditores:</p> <p>1. El Distrito se asegurará de que se resuelvan todas las sugerencias, inquietudes y áreas de mejora de los auditores. Todas las deficiencias observadas se abordan y curan. 2. Para el 30 de junio de 2022, el Distrito completará una actualización del paquete de software financiero actual. El nuevo paquete de software financiero se integrará con los sistemas utilizados por el departamento de Recursos Humanos. Los monitores deben tener acceso de solo lectura al nuevo software financiero y de personal. 3. Para el 30 de junio de 2022, el Distrito completará la capacitación del personal de la Oficina de Negocios, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Nómina, la Oficina de Beneficios, el Tesorero, el Tesorero Adjunto, el personal de Tecnología de la Información, todos los jefes de departamento y todos los líderes escolares en el uso apropiado del nuevo sistema financiero. Esto les permitirá saber cómo revisar sus códigos presupuestarios en tiempo real. 4. Para el 1 de septiembre de 2022, el Distrito creará un formulario de desarrollo presupuestario que será utilizado por los líderes del Departamento para ingresar sus solicitudes de gastos. 5. Para el 1 de septiembre de cada año, la Oficina de Negocios proporcionará a cada oficina y líder escolar instrucciones explícitas sobre su papel en el proceso de desarrollo del presupuesto y los plazos para los entregables. \ 6. A partir del 1 de septiembre de 2022, el Distrito implementará procedimientos actualizados para alertar a los residentes sobre actualizaciones importantes y garantizar que los residentes tengan información con la mayor cantidad de aviso. 7. Para el 1 de marzo de 2023, el Distrito, después de comprometerse con las partes interesadas clave, lanzará un sitio web rediseñado diseñado para</p>	Actual	Informe financiero de fin de año que se presentará cuando se concluya; es entonces cuando se resuelven las sugerencias, inquietudes y áreas de mejora.

	proporcionar a las partes interesadas un acceso más fácil y transparente a la información financiera y académica crítica del Distrito. El sitio web revisado estará diseñado para garantizar que los documentos se traduzcan a los idiomas apropiados. se resuelven.		
F.11	A más tardar el 30 de junio de 2023, la Junta nombrará a un Director de Instalaciones debidamente certificado.	Actual	El Superintendente Asistente de Personal proporcionará el puesto de Director de Instalaciones
F.12	Para el 30 de junio de 2023, el Director de Instalaciones establecerá estándares, procedimientos y un cronograma para la limpieza regular y el mantenimiento de rutina de cada instalación del Distrito, que será aprobado por la Junta y los Monitores.	Actual	Determinado con el Director de Instalaciones
F.13	A partir del 1 de julio de 2023, el Distrito realizará inspecciones trimestrales para cada instalación del Distrito y asignará calificaciones a cada instalación en función de su cumplimiento de los estándares de limpieza y mantenimiento de rutina. Se proporcionará a la Junta una copia de las calificaciones asignadas y la justificación de las calificaciones dentro de los 30 días posteriores a la conclusión de cada trimestre. Todas las acciones correctivas necesarias se llevarán a cabo de acuerdo con el cronograma estipulado en el informe.	Actual	Se proporcionará a la Junta una copia de las calificaciones asignadas y la justificación de las calificaciones dentro de los 30 días posteriores a la conclusión de cada trimestre. E_RAMAPO_Facilities_Status_Scorecard.pdf
F.14	A partir del 1 de julio de 2022, el Distrito establecerá e implementará una política para la emisión de uniformes a todo el personal de custodia y mantenimiento, que incluirá el uso,	Actual	Determinado con el Director de Instalaciones

	cuidado, limpieza y reemplazo de dichos uniformes.		
F.15	<p>Transporte</p> <p>Objetivos medibles: 1. Para la primavera de 2022, el distrito habrá celebrado nuevos contratos de transporte para el año escolar 2022-23 y cinco años futuros que reduzcan el costo por alumno del Distrito Escolar Central de East Ramapo: Plan Estratégico de Mejoramiento Académico y Fiscal 2020-2025 (Largo Plazo) Presentación Inicial 60 transporte comparado con el año escolar 2021-22, después de ajustes por cambios en el Índice de Precios al Consumidor. 2. A partir de ahora, todos los contratos para el transporte de alumnos, independientemente de la escuela a la que se transportará a los estudiantes, se otorgarán de conformidad con la Ley Municipal General y la Parte 156 del Reglamento del Comisionado, para que sean elegibles para la ayuda de transporte estatal y no sean un costo sin ayuda para el distrito. 3. Para el 1 de julio de cada año, la Junta adoptará una política de transporte revisada que refleje la capacidad del distrito para mantener presupuestos estructuralmente equilibrados basados en los ingresos y gastos proyectados según lo informado por el estudio quinquenal de costos de transporte del distrito. Estrategias de mejora: 1. A partir del 1 de enero anualmente, el personal del Departamento de Transporte recibirá capacitación de una fuente aprobada por el NYSED en las reglas de adquisición y seguridad que se aplican a los contratos de transporte. 2. Para el otoño de 2021, el distrito completará un estudio de eficiencia de rutas de rutas actuales para garantizar la máxima eficiencia de transporte rentable. Reconociendo que todos los autobuses están equipados con GPS y / o el software de enrutamiento del distrito, Versatrans, que puede rastrear y evaluar las eficiencias, el distrito incluirá en el estudio de enrutamiento evaluaciones de pasajeros de la mañana y la tarde en cada escuela, la utilización de asientos y la</p>	Actual	

F.16	<p>eficacia de los horarios de recogida y entrega. 3. Para la primavera de 2022, el distrito emitirá una solicitud de ofertas para contratos de transporte del año escolar 2022-23 que se basan en los resultados del estudio de eficiencia de rutas. 4. Para el 1 de febrero de cada año, el personal del Distrito presentará a la Junta una proyección quinquenal de los costos de proporcionar varios niveles de servicios de transporte: a. Transporte según lo exija la ley estatal. b. Transporte universal (es decir, puerta a puerta) para todos los estudiantes. c. Transporte de escuela primaria y secundaria según lo exige la ley estatal y transporte de la escuela secundaria puerta a puerta. d. Transporte de la escuela secundaria según lo exige la ley estatal y transporte de la escuela primaria y secundaria de puerta en puerta. e. otros niveles especificados por la Junta o los Monitores. f. El estudio deberá, como mínimo, revisar cinco años de datos de tendencias y tener en cuenta las proyecciones de matrículas en escuelas públicas y no públicas durante los próximos cinco años; tendencias de los matriculados en escuelas públicas, por escuela y nivel de grado; tendencias de pasajeros en escuelas no públicas; y los costos de gastos previstos para cada una de las opciones anteriores. 5. Para el 1 de enero de cada año, la Junta adoptará una política de transporte revisada que refleje la capacidad del distrito para mantener presupuestos estructuralmente equilibrados basados en los ingresos y gastos proyectados según lo informado por el estudio quinquenal de costos de transporte del distrito, que se incorporará al estudio financiero quinquenal.</p>	El comité emitirá su informe antes de junio de 2023, que incluirá recomendaciones
------	---	---

	<p>Instalaciones</p> <p>A partir del 1 de julio de 2022, la Junta nombrará a los miembros de un comité para desarrollar recomendaciones para su incorporación en el Plan de Capital Quinquenal. El comité emitirá su informe antes de junio de 2023, que incluirá recomendaciones sobre si la huella actual del Distrito es adecuada para satisfacer las necesidades de los estudiantes actuales y futuros.</p> <p>El ERSCD ha invertido lo suficiente en sus instalaciones educativas, tanto en términos de garantizar un liderazgo y supervisión adecuados de la Oficina de Instalaciones Escolares como de proporcionar instalaciones limpias, bien mantenidas y actualizadas para los estudiantes. La oficina de Instalaciones ha estado sin un Director desde el 1 de septiembre de 2022, y el distrito debe priorizar llenar este puesto con un profesional calificado y garantizar que la oficina tenga todo el personal. Tras la contratación del Director de Instalaciones, el candidato seleccionado debe evaluar las condiciones actuales de los edificios y terrenos. Después de que se complete la revisión, el Director debe establecer objetivos medibles para determinar el progreso hacia la meta del distrito. Actualmente hay problemas con la limpieza y el mantenimiento de los edificios escolares, como lo demuestran las visitas a los edificios y las observaciones realizadas por los monitores. El Director debe proporcionar capacitación a todos los custodios jefes/jefes que les aclare sus áreas de responsabilidad. Es necesario mejorar la supervisión del personal de custodia, mantenimiento y terrenos, como lo demuestra la falta de una dirección coherente dada al personal de mantenimiento y custodia. Es necesario</p>	<p>sobre si la huella actual del Distrito es adecuada para satisfacer las necesidades de los estudiantes actuales y futuros.</p>
--	---	--

	<p>mejorar la orientación de los administradores de edificios que son responsables de la supervisión in situ del personal operativo. Se debe establecer un cronograma de reemplazo para todo el equipo del Distrito para garantizar que el personal del Distrito tenga equipo utilizable. Con el fin de identificar las necesidades de salud, seguridad y protección, así como las mejoras necesarias en el edificio, el distrito debe establecer un comité para guiar el desarrollo de un Plan de Mejoras de Capital. Una vez que se haya creado el plan, será necesario asegurar la aprobación de los votantes para dicha deuda a largo plazo, o de otra manera asegurar fondos suficientes, se requiere para implementar el Plan. A medida que el Distrito pone mayor énfasis en proporcionar experiencias de aprendizaje extendidas a los estudiantes, es necesario garantizar que se disponga de espacio adecuado para la escuela de verano ampliada y que a los grupos externos que usan las instalaciones escolares se les cobren tarifas que reflejen el verdadero costo para el distrito de poner estas instalaciones a disposición de grupos externos.</p> <p>Objetivos medibles:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Para el 30 de junio de 2022, la Oficina de Instalaciones Escolares contará con todo el personal de acuerdo con los estándares nacionales y las metodologías de asignación de pies cuadrados (es decir, se llenarán todas las líneas presupuestadas).2. Para el 20 de junio de 2022, el 100% de las instalaciones escolares recibirán una revisión trimestral y recibirán calificaciones de B + o superior en las inspecciones de sus instalaciones.3. Para el 30 de junio de 2022, las campanas de ventilación de cocina no conformes con el código, que fueron objeto no solo de la aprobación condicional del presupuesto del distrito para el año		
--	---	--	--

	<p>escolar 2021-20221 por parte del entonces Comisionado Interino Tahoe, sino también de un Plan de Acción Correctiva en curso de la Oficina de Planificación de Instalaciones del NYSED, se abordarán por completo durante el año escolar 2022-23. 4. Para el 1 de enero de 2022, el Distrito implementará completamente la Fase I de su Plan de Mejoras de Capital como se define en el plan ARPA.</p> <p>Mejora</p> <p>2. Estrategias: Todas las vacantes posteriores se cubrirán en un plazo de 60 días. Distrito Escolar Central de East Ramapo: Plan Estratégico de Mejora Académica y Fiscal 2020-2025 (Largo Plazo) Presentación Inicial 63 3. Para el 31 de diciembre de 2021, el Director de Instalaciones presentará un plan al superintendente para la supervisión del personal de custodia, mantenimiento y terrenos. Dentro de los 30 días posteriores a la presentación, el superintendente aprobará el plan o lo modificará y lo devolverá al Director de Instalaciones, quien comenzará la implementación del plan inmediatamente después de recibirlo del superintendente. 4. Para el 31 de octubre de 2021, el Director de Instalaciones establecerá estándares, procedimientos y un cronograma para la limpieza regular y el mantenimiento de rutina de cada instalación del Distrito, que será aprobado por la Junta y los Monitores. . Para el 31 de diciembre de 2022, el Distrito desarrollará o adoptará una rúbrica que se utilizará para realizar inspecciones trimestrales y asignar calificaciones a cada instalación. 6. A partir del 30 de junio de 2023, el Distrito realizará inspecciones trimestrales para cada instalación del Distrito y asignará calificaciones a cada instalación en función de su cumplimiento de los</p>		
--	---	--	--

	<p>estándares de limpieza y mantenimiento de rutina. Se proporcionará a la Junta una copia de las calificaciones asignadas y la justificación de las calificaciones dentro de los 30 días posteriores a la conclusión de cada trimestre. Las acciones correctivas necesarias se llevarán a cabo de acuerdo con lo programado estipulado en el informe. Para el 30 de junio de 2023, el Distrito establecerá e implementará una política para la emisión de uniformes a todo el personal de custodia y mantenimiento, que incluirá el uso, cuidado, limpieza y reemplazo de dichos uniformes. 8. Para el 1 de noviembre de 2022, la Junta nombrará a los miembros de un comité para desarrollar recomendaciones para su incorporación en el Plan de Capital Quinquenal. El comité emitirá su informe antes de marzo de 2023, que incluirá recomendaciones sobre si la huella actual del Distrito es adecuada para satisfacer las necesidades de los estudiantes actuales y futuros. . 9. Para el 1 de abril de 2023, se presentará un Plan de Capital Quinquenal a la Junta para su aprobación. El Plan de Capital Quinquenal se colocará en la boleta electoral para la aprobación de los votantes si no se aseguran fuentes alternativas de financiamiento. 10. Para el 1 de enero de 2023, la Junta adoptará una política revisada sobre el uso de las instalaciones escolares por parte de grupos externos que garantice que a los grupos se les cobren tarifas que reflejen el verdadero costo para el Distrito de proporcionar servicios públicos, consumibles, mano de obra, seguridad, seguro y otros gastos relacionados con la actividad.</p>		
--	--	--	--

--	--	--	--

XIV. Conclusión

Al igual que casi todos los distritos escolares en todo el país, el ERSCD enfrenta desafíos muy significativos a medida que los estudiantes regresan al aprendizaje completo en persona desde la instrucción remota. El distrito tiene la suerte de contar con muchos empleados y socios dedicados que han trabajado durante años para poner al distrito en un camino de progreso hacia mejores resultados educativos. Hay una base sobre la cual se puede hacer un buen trabajo

Los desafíos que enfrenta el distrito a nivel nacional se ven exacerbados en ERCSD por una junta escolar que lucha por mantener un enfoque láser en la política educativa; la incorporación de un

nuevo superintendente; la comprensión de que muchas de las estructuras básicas de apoyo del distrito, como el transporte y las instalaciones, necesitan un conjunto fundamental; un patrón histórico del Distrito que subraya los servicios a los estudiantes de las escuelas públicas; y una comunidad de partes interesadas que a menudo tienen una comprensión muy diferente de cuál debería ser el papel del Distrito. Al mismo tiempo, el Distrito ha recibido una infusión sin precedentes de ayuda financiera, principalmente de fondos federales de estímulo, que ofrece al Distrito una oportunidad que debe realizarse plenamente para proporcionar a los estudiantes el programa educativo que necesitan y merecen.

El ERCSD se encuentra actualmente bajo tensión fiscal. Una vez que el dinero del estímulo federal ya no esté disponible, el Distrito enfrentará déficits presupuestarios insostenibles a menos que se hagan esfuerzos para aumentar los ingresos (por ejemplo, asegurar subvenciones competitivas, aumentar las tarifas de usuario para las instalaciones escolares, aumentar el impuesto impositivo) y / o disminuir los gastos (por ejemplo, reducir el costo de los servicios contractuales; cambiar las políticas de transporte) El Distrito debe buscar el apoyo comunitario necesario para crear presupuestos equilibrados que proporcionen niveles suficientes de recursos para poder apoyar la implementación del componente académico de este Plan.

De todas las estrategias de mejora identificadas en este Plan, las siguientes son aquellas que el Distrito priorizará para el año escolar 2022-23:

1. El Distrito debe monitorear constantemente para garantizar que todos los fondos se administren de acuerdo con las metas, el objetivo medible y las estrategias de mejora contenidas en el Plan.
2. El Distrito debe identificar los pasos que debe tomar para elevar su calificación crediticia, ya que esto conducirá a menores costos de endeudamiento. Estos pasos pueden tardar años en implementarse, pero dado que el Distrito necesita embarcarse en un programa de Mejora de Instalaciones del Distrito, la reducción de los costos de endeudamiento proyectados hará que el Programa de Mejora de Instalaciones sea más asequible. Un beneficio auxiliar de hacer mejoras en los edificios y terrenos del Distrito es que conducirá a tarifas de seguro más bajas. Actualmente, New York Schools Insurance Reciprocal, (NYSIR) no asegurará el Distrito Escolar de East Ramapo debido a las condiciones deterioradas de los edificios existentes.
3. El Distrito debe aumentar el alcance a todas las partes interesadas, tanto en las comunidades escolares públicas como no públicas. La recién formada Junta Asesora Comunitaria puede ser útil para facilitar ese alcance. Toda la comunidad necesita comprender completamente la importancia de apoyar la educación pública, que requiere una financiación adecuada de los programas. El hecho de que los votantes no obtengan la aprobación de los votantes para el presupuesto anual del distrito exacerbará los desafíos que enfrenta el distrito.

Se dice que hay un tiempo y una temporada para todo. Es probable que los miembros de la comunidad puedan estar de acuerdo en que queremos que nuestros hijos estén preparados

como adultos para vivir una buena vida, para vivir vidas buenas y para poder obtener los bienes de vida necesarios para mantenerse a sí mismos y a sus familias. Ahora es el momento para que todos los que están involucrados y preocupados por la educación de los estudiantes que residen en el Distrito se unan y tracen un camino común hacia adelante para que cada niño en el Distrito pueda graduarse de la escuela secundaria listo para seguir una educación postsecundaria o una carrera.

Apéndice A: Ocho características de las juntas escolares eficaces

Center for Public Education



AN **nsba** PUBLICATION

Derechos de autor 2019 Centro de © Educación Pública. Todos los derechos reservados.



Ocho características de las juntas escolares eficaces

Más de 90,000 hombres y mujeres son miembros de las juntas escolares locales en los Estados Unidos, todos sirviendo como importantes fideicomisarios de los sistemas de educación pública de la nación. Según la Asociación Nacional de Juntas Escolares, estos funcionarios públicos sirven en 13,809 juntas elegidas o designadas en los Estados Unidos.

La mayoría del público sabe que las juntas escolares hacen cosas como establecer los presupuestos, establecer límites escolares y establecer políticas escolares. Pero, ¿el trabajo de las juntas escolares afecta el rendimiento estudiantil? La mayor visibilidad mediática de los maestros y directores en el impulso por un mejor aprendizaje, aunque importante, ha llevado a algunos a preguntarse si las juntas escolares importan.

Desde una perspectiva de investigación, es una pregunta compleja. Aislar lo que hace que una junta sea efectiva, es decir, una que impacte el rendimiento estudiantil, implica evaluar prácticamente todas las funciones de una junta, desde

Gobernanza interna y formulación de políticas para la comunicación con maestros, administradores de edificios y el público.

Pero la respuesta es: Sí, lo hacen. En este informe de investigación, el Centro de Educación Pública de la NSBA analiza los indicadores de la efectividad de la junta escolar. A partir de esta investigación, está claro que las juntas escolares en los distritos de alto rendimiento exhiben hábitos y características que son marcadamente diferentes de las juntas en los distritos de bajo rendimiento. En los ejemplos más dramáticos de esta investigación, los académicos compararon distritos con niveles similares de pobreza y desventaja para determinar los factores que separan a los distritos de alto rendimiento de aquellos con

CENTRO DE

bajo rendimiento. En muchos casos, estas diferencias incluían los enfoques adoptados por las juntas escolares locales.

Entonces, ¿qué hacen estas juntas? Estos son algunos ejemplos:

- J. Es más probable que las juntas en los distritos de alto rendimiento participen en el establecimiento de metas y el monitoreo de su progreso.
- K. Son cada vez más conocedores de los datos, identificando las necesidades de los estudiantes y justificando decisiones basadas en datos.

CENTRO DE

L. Los miembros de la junta poseen un conocimiento detallado de su distrito, incluidas las iniciativas para impulsar el éxito.

M. Los miembros de la junta han elaborado una relación de trabajo con superintendentes, maestros y administradores basada en el respeto mutuo, la colegialidad y un compromiso conjunto con el éxito de los estudiantes.

Para obtener la lista completa de ocho características de las juntas escolares efectivas, siga leyendo.

Antecedentes de los estudios

A pesar del papel fundamental de las juntas escolares en el marco educativo de la nación, comparativamente pocos estudios se centraron en las prácticas y la eficacia de las juntas elegidas o designadas. Como Sam Stringfield y Deborah Land señalaron en su estudio de 2002, *Educating At-Risk Students*, "los estudios cuantitativos y cualitativos de la efectividad de la junta son prácticamente inexistentes" (Land y Stringfield, Sociedad Nacional para el Estudio de la Educación, 2002). No obstante, si bien puede que no haya una solución mágica para evaluar las juntas compuestas por individuos con puntos de vista divergentes, existe un cuerpo consistente de investigación que examina las características y prácticas de las juntas escolares efectivas. (Para el propósito de este documento, las juntas efectivas son aquellas que operan en distritos de alto rendimiento, particularmente aquellas que están haciendo avances significativos a pesar de servir a un gran número de estudiantes desfavorecidos).

Gran parte de la investigación citada aquí se centra en las prácticas y enfoques de la junta escolar / distrito obtenidos a través de entrevistas, encuestas, observaciones y medidas cualitativas en lugar de información cuantitativa en profundidad. Varios estudios también se remontan a principios de la década de 2000 o antes; Como resultado, los datos tienen limitaciones.

No obstante, la base de investigación ahora incluye estudios notables que comparan las prácticas de las juntas en

distritos de alto rendimiento y contrastando aquellos con prácticas de juntas en distritos de menor rendimiento. Varios de estos incluyen estudios de casos detallados que exploran la evolución de los distritos de bajo rendimiento a alto rendimiento, un proceso que incluye la discusión del papel de la junta escolar. Además, los académicos han utilizado métodos cuantitativos para evaluar el efecto del liderazgo del distrito en el rendimiento estudiantil; A menudo, esta evaluación incluye datos y tendencias relacionadas con el funcionamiento de la junta escolar, proporcionando así detalles ricos sobre la evolución y, en algunos casos, la transformación de las juntas locales.

Tomados en conjunto, estos informes proporcionan una base sólida para explorar el papel desempeñado por las juntas escolares en el rendimiento estudiantil. Los estudios pertinentes para este trabajo se dividen en tres áreas generales:

N. Meta-análisis de la investigación educativa, con un enfoque en las prácticas de juntas, superintendentes y otros líderes escolares;

O. Estudios de casos de distritos de alto rendimiento, con un enfoque en la evolución del papel de las juntas escolares; y

CENTRO DE

- P. Estudios que comparan las prácticas de la junta escolar en distritos con datos demográficos similares pero resultados estudiantiles sustancialmente diferentes como se refleja en las evaluaciones anuales y otros factores.

Metanálisis: En 2006, J. Timothy Waters y Robert Marzano de Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL) examinaron 27 estudios desde 1970 que, concluyeron, incluían métodos cuantitativos rigurosos para evaluar el efecto del liderazgo del distrito escolar en el rendimiento estudiantil. Su análisis, *Liderazgo del distrito escolar que funciona: El efecto del liderazgo del superintendente en el rendimiento estudiantil: Meta-análisis de la influencia de los administradores del distrito en el rendimiento estudiantil, analizó más de dos*

docenas de estudios que cubren más de 2,800 distritos y 3.4 millones de estudiantes. De los 27 estudios examinados, 14 tenían información sobre la relación entre el liderazgo del distrito y el rendimiento académico promedio de los estudiantes.

Casos de estudio: Varios estudios sobre el liderazgo del distrito se centran, al menos en parte, en las actividades de la junta. El estudio Learning First Alliance, *Beyond Islands of Excellence*, (Togneri y Anderson, 2003), examinó las prácticas en cinco distritos escolares con puntajes altos en las pruebas estudiantiles a pesar de los niveles moderados a altos de pobreza estudiantil. Los distritos en el estudio fueron Aldine, Texas, Distrito Escolar Independiente; Distrito de la Escuela Primaria de Chula Vista, California; Escuelas Públicas del Condado de Kent en Maryland; Minneapolis, Minn., Escuelas Públicas, y Providence, R.I., Escuelas Públicas.

Además, un estudio de 10 distritos en cinco estados, *Getting There from Here* (Goodman, Fulbright y Zimmerman, 1997), buscó identificar el efecto de la gobernanza de la calidad en el rendimiento estudiantil. En el análisis se incluyó un examen de la relación entre la junta escolar y el superintendente y las características del liderazgo efectivo de la junta. Los investigadores seleccionaron los distritos para reflejar la diversidad en tamaño, geografía, rendimiento estudiantil, tasas de graduación, tasas de deserción escolar, relaciones entre la junta y el superintendente y factores raciales/étnicos.

Estudios con Distritos Comparativos: Uno de los conjuntos de datos más ricos disponibles es el estudio Lighthouse I de la Asociación de Juntas Escolares de Iowa (IASB). Al observar distritos similares con registros inusualmente altos o inusualmente bajos en el rendimiento estudiantil, el proyecto examinó el

OCHO CARACTERÍSTICAS DE UNA JUNTA ESCOLAR EFICAZ

Las juntas escolares efectivas se comprometen con una visión de altas expectativas para el rendimiento estudiantil y la instrucción de calidad y definen metas claras hacia esa visión.

Las juntas escolares eficaces tienen fuertes creencias y valores compartidos sobre lo que es posible para los estudiantes y su capacidad de aprender, y sobre el sistema y su capacidad para enseñar a todos los niños en niveles altos.

Las juntas escolares efectivas son impulsadas por la rendición de cuentas, dedicando menos tiempo a cuestiones operativas y más tiempo centrado en políticas para mejorar el rendimiento estudiantil.

Las juntas escolares eficaces tienen una relación de colaboración con el personal y la comunidad y establecen una sólida estructura de comunicaciones para informar e involucrar a las partes interesadas internas y externas en el establecimiento y logro de los objetivos del distrito.

Los tableros efectivos son conocedores de los datos; Adoptan y monitorean los datos, incluso cuando la información es negativa, y los utilizan para impulsar la mejora continua.

Las juntas escolares eficaces alinean y mantienen los recursos, como el desarrollo profesional, para cumplir con los recursos

CENTRO DE

papel de las juntas y cómo se relacionan con el rendimiento estudiantil. Al estudiar los distritos de Georgia, Lighthouse I contrastó el conocimiento, las creencias y las acciones de los miembros de la junta escolar de los distritos de alto y bajo rendimiento. Desde la realización de este estudio original en 1998-2000, IASB ha ampliado el proyecto a un enfoque de investigación de acción, identificando distritos piloto en Iowa para probar más a fondo este concepto (Faro II) y lanzando un proyecto multiestatal basado en el liderazgo a bordo (Faro III). Múltiples trabajos de investigación de Lighthouse fueron citados en este informe, incluyendo *The Lighthouse Inquiry: School Board/Superintendent Team Behaviors in School Districts with Extreme Differences in Student Achievement* (Iowa Association of School Boards, 2001), *The Lighthouse Re-*

buscar: *Pasado, presente y futuro: School Board Leadership for Improving Student Achievement* (Iowa School Boards Foundation, 2007) y en *The Future of School Board Governance*, editado por Thomas Alsbury: *Relevancia y revelación* (2008).

Además, *Fundamentos para el éxito: Case Studies of How Urban School Systems Improve Student Achievement* (MDRC for Council of Great City Schools, 2002) examinó lo que denominó distritos urbanos de "rápido movimiento" y los comparó con distritos de movimiento más lento de tamaño y demografía similares. Al seleccionar los distritos, los investigadores buscaron ciudades con mejoras en lectura y matemáticas en más de la mitad de sus calificaciones hasta la primavera de 2001. Los distritos también tuvieron que lograr tasas de crecimiento más rápido que sus respectivos estados y reducir las brechas de rendimiento racial. El proyecto finalmente se centró en las escuelas de Charlotte-Mecklenburg, el Distrito Escolar Independiente de Houston, el Distrito Escolar Unido de Sacramento, California, y un subconjunto.

de las escuelas de la ciudad de Nueva York conocidas como el Distrito del Canciller. Una pregunta clave de investigación fue examinar las estrategias a nivel de distrito utilizadas para mejorar el rendimiento estudiantil y reducir las disparidades raciales en el rendimiento. Varias de estas estrategias involucraron a las juntas escolares.

Finalmente, un informe de 1993 sobre el liderazgo escolar en Columbia Británica, Canadá, *The Politics of Excellence: Trustee Leadership and School District Ethos*, concluyó que los distritos con un "ethos" productivo producían altos

Rendimiento estudiantil superior al esperado y costos inferiores a los esperados a lo largo del tiempo (LaRocque y Coleman, 1993). El papel de la junta era parte de este "ethos" del distrito.

Al revisar estos estudios, es razonable concluir que las juntas escolares en los distritos escolares de alto rendimiento se ven diferentes, y que a menudo presentan características y enfoques que difieren de los de los distritos de bajo rendimiento.

Ocho características de los tableros efectivos

F. Las juntas escolares efectivas se comprometen con una visión de altas expectativas para el rendimiento estudiantil y la instrucción de calidad y definen metas claras hacia esa visión.

Al comparar el liderazgo del distrito y el rendimiento estudiantil, Waters y Marzano (2006) identificaron cinco responsabilidades específicas de liderazgo del distrito que se correlacionaban positivamente con el rendimiento estudiantil:

- (1) Establecer un proceso de colaboración para establecer metas;
- (2) Establecer "metas no negociables" (es decir, metas sobre las que todo el personal debe actuar una vez establecidas por la junta) en al menos dos áreas: rendimiento estudiantil e instrucción en el aula;
- (3) Hacer que la junta se alinee y apoye los objetivos del distrito;

CENTRO DE

- (4) Seguimiento de las metas de logro e instrucción; y
- (5) Usar recursos para apoyar las metas de logro e instrucción.

"Adoptar públicamente metas amplias de cinco años para el logro y la instrucción y apoyar consistentemente estas metas, tanto pública como privadamente, son ejemplos de acciones a nivel de junta que encontramos que están correlacionadas positivamente con el rendimiento estudiantil", dijeron. Por lo general, adoptaron los objetivos con metas y puntos de referencia de logro específicos. "La junta se asegura de que estos objetivos sigan siendo las principales prioridades en el distrito y que no

CENTRO DE

Otras iniciativas distraen la atención o los recursos para lograr estos objetivos". Los distritos también proporcionaron desarrollo profesional a los miembros de la junta y examinaron la efectividad de dicha capacitación.

En *Beyond Islands of Excellence*, Togneri y Anderson (2003) proporcionaron ejemplos de los efectos positivos del establecimiento de metas. En sus estudios de caso, la mayoría de los distritos de alto rendimiento adoptaron metas específicas y las juntas adoptaron políticas para apoyarlas constantemente. En tres sitios de estudio de caso: el condado de Kent, Maryland, Minneapolis y Providence, las juntas adoptaron planes estratégicos amplios que contenían tanto los objetivos como los pasos de acción necesarios para alcanzarlos. Para evaluar el progreso de manera regular, el condado de Kent y Minneapolis también agregaron indicadores de éxito al plan para que los miembros de la junta pudieran revisar los logros o abordar los desafíos.

Cada distrito también adoptó lo que Togneri y Anderson denominaron una visión simplemente declarada del éxito estudiantil. Para las metas sobre el rendimiento estudiantil, los miembros de la junta identificaron declaraciones de visión breves y de una línea como "Todos nuestros estudiantes lograrán a nivel de grado" y las usaron en presentaciones públicas y del personal. Significativamente, según el informe, las juntas escolares y los superintendentes también examinaron cuidadosamente cómo estirar los dólares limitados para enfocar fondos suficientes en los objetivos.

Los estudios Lighthouse I (2001, 2007) también ofrecen detalles importantes sobre la importancia de identificar metas. En los distritos de alto rendimiento, los miembros de la junta adoptaron metas y tenían un conocimiento detallado sobre su relación con el currículo, la instrucción, la evaluación y el desarrollo del personal. Como resultado, estos funcionarios públicos pudieron identificar no solo los propósitos y procesos detrás de las iniciativas de mejora escolar, sino también el papel de la junta en el apoyo a estos esfuerzos. En comparación, en los distritos de bajo rendimiento, los miembros de la junta eran "solo vagamente conscientes de las iniciativas de mejora escolar", anotaron los investigadores. "A veces eran conscientes de los objetivos, pero rara vez podían describir las acciones tomadas por los miembros del personal para mejorar el aprendizaje".

En particular, estas diferencias se extendieron hasta el nivel del personal. En los distritos de alto rendimiento, los miembros del personal podrían vincular los objetivos de la junta escolar con los objetivos de nivel de construcción para el aprendizaje de los estudiantes y explicar cómo los objetivos afectaron las aulas. "Los miembros del personal identificaron objetivos claros para mejorar, describieron cómo el desarrollo del personal apoyó los objetivos y cómo estaban monitoreando el progreso en función de los datos sobre el aprendizaje de los estudiantes". En comparación con los distritos de bajo rendimiento, "hubo poca evidencia de un enfoque generalizado en la renovación de la escuela en cualquier nivel cuando no estaba presente a nivel de la junta".

G. Las juntas escolares eficaces tienen fuertes creencias y valores compartidos sobre lo que es posible para los estudiantes y su capacidad de aprender, y sobre el sistema y su capacidad para enseñar a todos los niños en niveles altos.

En los estudios Lighthouse I (2001, 2007), los miembros de la junta expresaron consistentemente su creencia en la capacidad de aprendizaje de todos los niños y dieron ejemplos específicos de formas en

CENTRO DE

que el aprendizaje había mejorado como resultado de las iniciativas del distrito. La pobreza, la falta de participación de los padres y otros factores se describieron como desafíos que debían superarse, no como excusas. Los miembros de la junta esperaban ver mejoras en el rendimiento estudiantil rápidamente como resultado de las iniciativas. Los comentarios hechos por los miembros de la junta en Lighthouse fueron indicativos de las diferencias. En un distrito de alto rendimiento, un miembro de la junta señaló: "Este es un lugar para que todos los niños sobresalgan". Otro miembro de la junta señaló: "A veces la gente dice que los estudiantes pobres tienen límites. Yo digo que todos los niños tienen límites. Creo que no hemos alcanzado los límites de ninguno de los niños en nuestro sistema".

Sin embargo, en los distritos de bajo rendimiento, los miembros de la junta con frecuencia se refirieron a las presiones externas como la principal rea-

CENTRO DE

hijos por falta de éxito estudiantil. Los miembros de la junta a menudo se enfocaban en factores que creían que impedían que los estudiantes aprendieran, como la pobreza, la falta de apoyo de los padres, los factores sociales o la falta de motivación. Los miembros de la junta esperaban que tomaría años ver mejoras en el rendimiento estudiantil. Para estos miembros de la junta, las razones para buscar el cambio a menudo eran simples: cumplir con los mandatos estatales (y evitar sanciones) y el deseo de no "tener los puntajes más bajos de las pruebas" en el estado.

Además, los miembros de la junta en distritos de bajo rendimiento ofrecieron muchos comentarios negativos sobre estudiantes y maestros cuando fueron entrevistados por investigadores de Lighthouse. Uno dijo: "Puedes llevar a un caballo al agua, pero no puedes hacer que beba. Esto se aplica tanto a los estudiantes como al personal".

En un distrito de bajo rendimiento, los maestros hicieron 67 comentarios negativos sobre los estudiantes y sus padres durante las entrevistas de Lighthouse. En un número similar de entrevistas en un distrito de alto rendimiento, solo hubo cuatro comentarios de este tipo.

H. Las juntas escolares efectivas son impulsadas por la rendición de cuentas, dedicando menos tiempo a cuestiones operativas y más tiempo centrado en políticas para mejorar el rendimiento estudiantil.

Según Goodman, Fulbright y Zimmerman (1997), otra característica de la gobernanza de la calidad es la capacidad de centrarse en el rendimiento de los estudiantes mientras se dedica relativamente poco tiempo a las cuestiones operativas cotidianas. En entrevistas con cientos de miembros de la junta y personal en todos los distritos, encontraron que las juntas de alto rendimiento se enfocan en establecer una visión respaldada por políticas que apuntan al logro estudiantil. Sin embargo, la mala gobernanza se caracteriza por factores como la microgestión por parte de la junta; confusión de los roles apropiados para el miembro de la junta y el superintendente; conflicto interpersonal entre el presidente de la junta y el superintendente; y el desprecio de los miembros de la junta por el proceso de agenda y la cadena de mando.

Los estudios de caso de distritos individuales en otros estudios apoyan muchos de estos hallazgos. En Chula Vista, California, la junta tomó en serio su papel político y desarrolló políticas que apoyaron la reforma educativa. Como se describe en Togneri y Anderson (2003), el enfoque comenzó cuando los altos administradores reconocieron la necesidad de un nuevo cuadro de directores excepcionales y pidieron ayuda a la junta escolar. En respuesta, la junta aprobó una política con salarios más altos para los directores, dando al distrito más influencia para atraer candidatos de calidad al distrito. Más tarde, la junta otorgó a la oficina central una mayor flexibilidad para proporcionar aumentos de capital y bonificaciones. Los miembros también apoyaron al superintendente en el despido de directores que no cumplían con los estándares de perforación; Esta acción más pequeña pero aún significativa reflejaba el enfoque de política y asociación adoptado anteriormente por la Junta.

Otros estudios de caso en este informe estaban repletos de ejemplos de compromiso de la junta con la política y la rendición de cuentas, algo que a menudo se refleja a través de visiones y planes estratégicos. En Aldine, Texas, los miembros de la junta se aseguraron de adoptar planes estratégicos que colocaran las necesidades de aprendizaje de los niños al frente y al centro. Como explicó un miembro de la junta de Aldine: "Todo lo que hacemos se basa en lo que es mejor para los niños, punto. Ya sea que esté lidiando

CENTRO DE

con un problema administrativo o un problema estudiantil, preguntamos: '¿Qué es lo mejor para los niños?'"

Con todos a bordo para promover el logro, las juntas alentaron a su personal a abordar problemas difíciles y buscar soluciones innovadoras. Como resultado, los distritos participaron en un proceso colegiado de formulación de políticas que enfatizó la necesidad de encontrar soluciones. Un administrador en el condado de Kent, Maryland, resumió el trabajo de la junta de la siguiente manera: "La junta reconoce su papel como formulador de políticas. [Los miembros de la junta] son muy profesionales."

Nunca se humillan mutuamente. No tienen agendas ocultas. El objetivo es lo mejor para los niños".

Las juntas responsabilizaron al superintendente y a sus colegas por el progreso, pero no participaron en la administración diaria de las escuelas.

Explicó un mem-

Ber: "No soy un educador profesional...

[La superintendente y su personal] son los profesionales, y les decimos: 'Estos son los resultados que queremos ver; Tú estás a cargo de cómo hacerlo'".

Del mismo modo, los estudios de caso de Snipes, Doolittle y Herlihy (2002) incluyen hallazgos similares. Los grupos llegaron a la conclusión de que los distritos de rápido movimiento habían desarrollado un consenso entre los miembros de la junta y otros líderes sobre la identificación e implementación de estrategias de mejora. Esto requería

Un nuevo papel para la junta escolar, que se centró en las decisiones "que apoyan la mejora del rendimiento estudiantil en lugar de en las operaciones diarias del distrito".

En Lighthouse II (2007), los investigadores identificaron cinco distritos escolares piloto y proporcionaron asistencia técnica y apoyo a las juntas sobre la base de los resultados de la investigación documentada en Lighthouse I.

Los resultados de este estudio también mostraron que los distritos lograron avances cuando pudieron centrarse en el logro en lugar de en cuestiones administrativas. En la mayoría de los distritos, juntas gastaron más del doble de tiempo en políticas y logros estudiantiles que antes de Lighthouse II. También era común que estos distritos programaran sesiones de trabajo adicionales sobre el rendimiento estudiantil. (Más información sobre Lighthouse II está en la barra lateral en la página siguiente).

UNA DOCENA DE SEÑALES DE PELIGRO

Si bien este documento no se centró específicamente en las características de las juntas escolares ineficaces, puede ser útil revisar algunas de las descripciones de las juntas ineficaces mencionadas en la investigación:

Sólo vagamente consciente de las iniciativas de mejora escolar, y rara vez capaz de describir las acciones que se están tomando para mejorar el aprendizaje de los estudiantes

Centrado en las presiones externas como las principales razones de la falta de éxito de los estudiantes, como la pobreza, la falta de apoyo personal, los factores sociales o la falta de motivación

Ofrecer comentarios negativos sobre estudiantes y profesores

Microgestione las operaciones diarias

Ignorar el proceso de agenda y la cadena de mando

Omitió el flujo de información; Poca comunicación entre la junta y el superintendente

Rápido para describir la falta de interés de los padres en la educación o las barreras para el alcance comunitario

Analizó los datos desde una perspectiva de "culpa", describiendo a maestros, estudiantes y familias como las

I. Las juntas escolares efectivas tienen una relación de colaboración con el personal y la comunidad y establecen una sólida estructura de comunicaciones para informar e involucrar a las partes interesadas internas y externas en el establecimiento y logro de los objetivos del distrito.

Los estudios de Lighthouse I son particularmente relevantes para transmitir este tema. Mirando a través de distritos de alto y bajo rendimiento en Georgia, los miembros de la junta escolar en alto Los distritos que lograron tener una fuerte comunicación entre el superintendente, el personal y entre sí. Recibieron información de muchas fuentes, incluyendo el superintendente, el director de currículo, directores, maestros y fuentes fuera del distrito. Si bien el superintendente era una fuente primaria de información, él o ella no era la única fuente. Además, los hallazgos y la investigación se compartieron entre todos los miembros de la junta.

En comparación, en los distritos de bajo rendimiento, los miembros de la junta expresaron su preocupación de que no toda la información se compartiera o compartiera por igual. Como resultado, los investigadores dijeron: "Algunos se sintieron excluidos del flujo de información".

En los distritos de alto rendimiento, los miembros de la junta escolar pudieron proporcionar ejemplos específicos de cómo se conectaron y escucharon a la comunidad, y pudieron identificar formas concretas en que promovieron esta participación. Del mismo modo, los miembros del personal en estos distritos describieron las juntas como de apoyo, señalando que estos funcionarios públicos "los respetarían y escucharían". En las entrevistas, los miembros de la junta se apresuraron a notar cómo comunicaban las acciones y los objetivos al personal. Una estrategia fue programar reuniones

posteriores a la junta para proporcionar a los maestros y administradores sesiones informativas en profundidad sobre las decisiones políticas.

En comparación, las juntas escolares en

CONVERTIR LA INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN: FARO II

Basándose en el éxito de Lighthouse I, que identificó los diferentes conocimientos, creencias y acciones de las juntas escolares en distritos de alto rendimiento, la Asociación de Juntas Escolares de Iowa amplió la iniciativa para comenzar a incorporar estas ideas en otras jurisdicciones.

Bajo Lighthouse II, de 2002 a 2007, IASB identificó cinco distritos piloto en Iowa y ofreció asistencia técnica y apoyo a la junta, al superintendente y, en algunos sitios, a los equipos de liderazgo del distrito. El objetivo era mover distritos enteros de un conjunto de supuestos, creencias y prácticas a otro: el conjunto que poseen los distritos de alto rendimiento en Lighthouse I. Después de cinco años de trabajo, el proyecto mostró ganancias significativas:

- C. En tres de los cinco distritos, el tiempo dedicado a la política y el rendimiento estudiantil durante las reuniones regulares de la junta aumentó del 16 por ciento al 37 por ciento.
- D. Al final del proyecto, las juntas en los cinco distritos programaron regularmente tiempo adicional para que las juntas se enfocaran en el rendimiento estudiantil.
- E. Cuatro de los sitios mostraron aumentos significativos, algunos tan altos como el 90 por ciento, en el número de miembros del personal y la junta que podían describir consistentemente los objetivos de mejora escolar del distrito.
- F. En todos los sitios, del 83 al 100 por

ciento de todo el personal y los miembros de la junta informaron un enfoque claro en todo el distrito para mejorar la alfabetización.

- G. Todos los distritos, para el año 3 del proyecto, estuvieron totalmente de acuerdo en que las juntas escolares locales pueden afectar positivamente el rendimiento de los estudiantes.
- H. Para el año 3, se observaron ganancias significativas en una medida de comprensión de lectura en todos los niveles de grado en un distrito. Además, en el cuarto año del estudio, cuatro de los cinco sitios mostraron ganancias estadísticamente significativas en lectura y / o matemáticas de los estudiantes para al menos dos niveles de grado en la medida de logro referenciada a normas estatales.

A partir de 2008, IASB lanzó el proyecto Lighthouse III, a través del cual la asociación está trabajando con varios estados para delinear las mejores prácticas para las juntas escolares y las asociaciones de juntas escolares estatales.

CENTRO DE

Es probable que los distritos de bajo rendimiento citen barreras de comunicación y divulgación. Se apresuraron a describir la falta de interés de los padres en la educación; De hecho, sólo pudieron enumerar unos pocos esfuerzos para solicitar la participación de la comunidad. En comparación con los miembros de la junta de distritos de alto rendimiento, con frecuencia notaron frustración con la falta de participación de la comunidad y dijeron que había poco que pudieran hacer al respecto. En cuanto a las relaciones dentro del distrito, los miembros del personal de la comparación de distritos de bajo rendimiento contactados para la investigación a menudo dijeron que no conocían a los miembros de la junta en absoluto.

Si bien tales hallazgos tal vez podrían limitarse a los distritos de alto y bajo rendimiento en Georgia, otras investigaciones destacan hallazgos similares. Factores similares fueron evidentes en el metaanálisis de Waters y Marzano de 2006 de 27 estudios. En este estudio, los autores encontraron que los distritos de alto rendimiento involucraron activamente a los miembros de la junta y a las partes interesadas de la comunidad en el establecimiento de metas.

Si bien los miembros individuales de la junta persiguieron sus propios problemas, dijeron los investigadores, hubo una renuencia a colocar estos problemas en el centro del escenario. "Cuando los intereses y expectativas de los miembros individuales de la junta distraen de los logros adoptados por la junta y las metas de instrucción, no están contribuyendo al éxito del distrito, sino que, de hecho, pueden estar trabajando en oposición a ese fin". Los miembros de la junta escolar se dieron cuenta, anotaron los autores, de que estos problemas pueden ser una distracción de los objetivos centrales del distrito.

J. Los tableros efectivos son concedores de los datos; Adoptan y monitorean los datos, incluso cuando la información es negativa, y los utilizan para impulsar la mejora continua.

En el estudio Lighthouse I, los miembros de la junta en distritos de alto rendimiento identificaron las necesidades específicas de los estudiantes a través de datos y justificaron las decisiones basadas en esos datos. Además, los miembros de la junta no fueron tímidos a la hora de discutir las tendencias sobre las tasas de deserción escolar, los puntajes de las pruebas y las necesidades de los estudiantes, y muchos buscaron dicha información de forma regular o mensual.

En comparación, los miembros de la junta en los distritos de bajo rendimiento tendían a saludar los datos con una perspectiva de "culpa", describiendo a los maestros, estudiantes y familias como las principales causas del bajo rendimiento. En un distrito, el superintendente "controla la reacción de la junta a las recomendaciones limitando la información que les da". El Faro que estudio contrasta esto con la política de un distrito de alto rendimiento, donde el superintendente "cree que compartir información hará que reaccionen y fomenten el compromiso". Los miembros de la junta en este distrito ven los datos como una herramienta de diagnóstico, sin la respuesta emocional de evaluar la culpa.

Los miembros de la junta en los distritos de menor rendimiento también proporcionaron poca evidencia de considerar los datos en el proceso de toma de decisiones. En estos distritos, los miembros de la junta frecuentemente discutían sus decisiones a través de anécdotas y experiencias personales en lugar de citar datos. En muchos casos, señaló el estudio, "la junta habló de manera muy general sobre los puntajes de las pruebas y se basó en la interpretación hecha por el superintendente". Como resultado, los miembros de la junta creían que el superintendente "poseía" la información, dejando que el administrador superior

CENTRO DE

interpretara los datos y recomendará soluciones.

Togneri y Anderson (2003) también enfatizaron cuán efectivas las juntas escolares adoptaron los datos. Las juntas de los distritos de alto rendimiento no tenían miedo de enfrentarse a los datos negativos y, de hecho, los utilizaban como base para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. En Minneapolis, un énfasis renovado en los datos ha ayudado a impulsar la mejora. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, el distrito mostró una amplia brecha de rendimiento entre los estudiantes blancos y minoritarios y registró una tasa de graduación de la escuela secundaria apenas superior al 40 por ciento. Cuando la Cámara de Comercio de la ciudad

CENTRO DE

Al no apoyar la solicitud de la junta escolar de un aumento de impuestos, la junta comenzó un replanteamiento fundamental basado en objetivos y datos. Contrató a un nuevo superintendente con una base sólida en la mejora de la instrucción. Juntos, la junta y el superintendente desarrollaron metas e indicadores de desempeño para clasificar y monitorear el progreso escolar. Este proceso finalmente ayudó a generar confianza entre los líderes escolares y comunitarios, lo que finalmente condujo al progreso del distrito y, más tarde, a nuevas propuestas tributarias exitosas beneficiosas para las escuelas.

Minneapolis era típico de los distritos de estudio del informe, que "tuvieron el coraje de reconocer el bajo rendimiento y la voluntad de buscar soluciones". Con la junta, el superintendente y la comunidad apoyando el nuevo proceso, el distrito desarrolló una visión centrada en el aprendizaje de los estudiantes y la mejora de la instrucción con planes de estudio de todo el sistema conectados a los estándares estatales con expectativas claras para los maestros.

K. Las juntas escolares efectivas alinean y mantienen los recursos, como el desarrollo profesional, para cumplir con los objetivos del distrito.

Las juntas directivas exitosas reconocen la necesidad de apoyar altas prioridades incluso en tiempos de incertidumbre fiscal. Un ejemplo destacado es proporcionar desarrollo profesional para maestros, administradores y otro personal. Según LaRocque y Coleman (1993), las juntas directivas eficaces vieron la responsabilidad de mantener altos estándares incluso en medio de desafíos presupuestarios. "Con este fin, las juntas exitosas apoyaron extensos programas de desarrollo profesional para administradores y maestros, incluso en tiempos de restricción [fiscal]", escribieron en *The Politics of Excellence: Liderazgo del fideicomisario y espíritu del distrito escolar*.

Los investigadores de Lighthouse I (2001, 2007) también identificaron el desarrollo profesional basado en la investigación para el personal como una de las siete "condiciones para la mejora" típicamente evidentes en los distritos de alto rendimiento. Desde la perspectiva de la junta, los miembros no solo proporcionaron fondos para dicho desarrollo profesional, sino que podrían citar ejemplos específicos de actividades y su vínculo con los planes de mejora. "En los distritos de alto rendimiento, los miembros de la junta describieron las actividades de desarrollo del personal en el distrito y podrían describir el vínculo entre la capacitación de maestros y las metas de la junta o del distrito para los estudiantes", señaló el estudio. "Los miembros de la junta describieron una creencia en la importancia de las actividades de desarrollo del personal centradas en las necesidades de los estudiantes".

Sin embargo, en los distritos de bajo rendimiento, los miembros de la junta dijeron que los maestros tomaron sus propias decisiones sobre el desarrollo del personal en función de las necesidades percibidas en el aula o para la certificación. "Los miembros de la junta sabían que había un presupuesto para el desarrollo del personal, pero no estaban seguros de si había un plan para el desarrollo del personal", señaló el estudio. De hecho, los miembros de la junta con frecuencia hicieron "comentarios despectivos" sobre el desarrollo del personal, calificándolo de una estrategia ineficaz.

Lighthouse II, como se señaló en Alsbury (2008) reforzó aún más este punto. Las juntas directivas no solo tomaron un interés activo en el desarrollo profesional, sino que también proporcionaron la infraestructura para que dicha programación tuviera éxito. "Para la mayoría de las juntas, esto requirió cambios significativos en la asignación de recursos (personas, tiempo y dinero) y no habría sucedido sin una comprensión clara de las características del desarrollo profesional de calidad y la creencia en la

CENTRO DE

importancia de mejorar el conocimiento y las habilidades de los educadores para mejorar los resultados de los estudiantes".

Hay evidencia adicional disponible en el análisis de 2002 de Snipes, Doolittle y Herlihy de los distritos de alto y bajo rendimiento. En los distritos de alto rendimiento, la junta y el superintendente apoyan el desarrollo profesional uniforme basado en el plan de estudios. En los distritos de bajo rendimiento, el desarrollo profesional puede variar ampliamente

CENTRO DE

de escuela en escuela. Un ejemplo fue en Sacramento, California, donde los maestros recibieron al menos 18 horas de capacitación en servicio por año basadas en planes de estudio uniformes. Los nuevos maestros también recibieron seis días completos de capacitación estructural, y los maestros tuvieron períodos de planificación comunes para alentar la colaboración en planes de lecciones y estrategias para abordar las necesidades de los estudiantes. En las escuelas de Charlotte-Mecklenburg, Carolina del Norte, seminarios de una semana para maestros de Colocación Avanzada, retiros de liderazgo para directores y apoyo financiero para obtener la certificación de la junta nacional fueron algunas de las estrategias efectivas del distrito para mejorar el plan de estudios.

Waters y Marzano (2006) también promocionan la importancia del desarrollo profesional. Si bien no se examina específicamente el papel de la junta escolar en este proceso, este estudio sobre liderazgo señala que "se debe dedicar un compromiso significativo de fondos al desarrollo profesional de maestros y directores. Este desarrollo profesional debe centrarse en desarrollar el conocimiento, las habilidades y las competencias que los maestros y directores necesitan para lograr los objetivos de un distrito".

L.Las juntas escolares efectivas lideran como un equipo unido con el superintendente, cada uno desde sus roles respectivos, con una fuerte colaboración y confianza mutua.

En *Getting There from Here*, Goodman y colegas (1997) concluyeron que aquellos con una fuerte relación junta / superintendente tenían un mayor rendimiento estudiantil medido por las tasas de deserción escolar, el porcentaje de estudiantes que van a la universidad y los puntajes de las pruebas de aptitud. La revisión de Goodman de las características del gobierno de calidad incluyó varias que estaban directamente relacionadas con las juntas escolares y sus relaciones:

- (1) Una relación de confianza y colaboración entre la junta y el superintendente;
- (2) Creación por parte de la junta de condiciones y estructuras organizativas que permitieron al superintendente funcionar como director ejecutivo y líder de instrucción del distrito;
- (3) Evaluación del superintendente de acuerdo con procedimientos mutuamente acordados; y
- (4) Comunicación efectiva entre el presidente de la junta y el superintendente y entre los miembros de la junta.

Asimismo, Snipes, Doolittle y Herlihy (2002) también enfatizan la importancia de estos factores. En los distritos exitosos, las juntas definieron una visión inicial para el distrito y buscaron un superintendente que coincidiera con esta visión. En ninguna parte fue esto más cierto que en Sacramento, California, uno de los sitios de estudio de caso. En 1996, una comisión del alcalde concluyó que las escuelas de la ciudad, acosadas por una alta rotación de superintendentes y otros problemas, tenían "una falta de responsabilidad y condiciones de construcción deplorables". Un grupo de personas enfocadas en el progreso ganó asientos en la junta escolar, y rápidamente compraron el contrato del antiguo superintendente y contrataron a uno que compartía sus puntos de vista. El nuevo superintendente y la junta buscaron la opinión de miles de partes interesadas de la comunidad y finalmente adoptaron un plan de acción con puntos de referencia de rendimiento específicos basados en evaluaciones de estudiantes como el SAT-9. La junta y el superintendente también establecieron siete "signos vitales" de éxito, incluidas altas tasas de preparación para el jardín de infantes; una tasa de asistencia estudiantil de al

CENTRO DE

menos el 95 por ciento; mayor competencia de los estudiantes del idioma inglés; y objetivos de que al menos el 90 por ciento de los estudiantes alcancen el dominio de las matemáticas y la lectura y se gradúen de la escuela secundaria. En cuatro años, el distrito vio ganancias consistentes en matemáticas y lectura, además de una caída en la disparidad entre el rendimiento estudiantil blanco e hispano.

En contraste con este distrito "móvil", los distritos de comparación no tenían tal ímpetu para trabajar hacia el éxito. Las juntas eran lentas para definir una visión y a menudo reclusaban a un superintendente con sus propias ideas y

plataforma. Las diferencias entre los distritos solo aumentaron con el tiempo, ya que las juntas y los superintendentes en los distritos de alto rendimiento refinaron conjuntamente sus visiones a lo largo del tiempo, evaluaron las fortalezas y debilidades del distrito y tuvieron todos los signos de una relación estable. En comparación, los distritos menos exitosos presentaban juntas y superintendentes que no estaban alineados, ya que el superintendente "puede desarrollar soluciones sin la participación de la junta". Dichas juntas tampoco pueden responsabilizar a los superintendentes por los objetivos.

M. Las juntas escolares efectivas participan en el desarrollo y la capacitación del equipo, a veces con sus superintendentes, para construir conocimientos, valores y compromisos compartidos para sus esfuerzos de mejora.

El desarrollo y la capacitación de los miembros de la junta es un tema claro dentro de esta base de investigación. En los distritos de estudio de alto rendimiento de Lighthouse I (2001), los miembros de la junta escolar dijeron que participaban regularmente en actividades en las que aprendían juntos como grupo. Citaron frecuentes sesiones de trabajo y estudio con oportunidades para la investigación y la discusión antes de tomar una decisión final. Sin embargo, en los distritos de bajo rendimiento, los miembros de la junta dijeron que no aprendieron juntos, excepto cuando el superintendente u otros miembros del personal hicieron presentaciones de datos.

Otros estudios también se centraron en este tema, a veces dentro del contexto de las responsabilidades de un superintendente eficaz. En el metaanálisis de Waters y Marzano de 2006, por ejemplo, un objetivo clave para los superintendentes es producir un entorno en el que la junta esté alineada y apoye los objetivos del distrito. El estudio sugiere que apoyar el desarrollo profesional de los miembros de la junta es una de varias formas en que los superintendentes pueden ayudar a lograr este objetivo.

En su estudio sobre la gobernanza eficaz, Goodman y colegas (1997) hicieron hincapié en detalle en la importancia de la formación formal para los miembros de la junta. Recomendaron talleres de orientación para los nuevos miembros poco después de su elección. Su "modelo de declaración de política" sobre orientación incluyó un compromiso por parte de la junta y el personal administrativo para ayudar a todos los nuevos miembros a aprender las funciones, políticas y procedimientos de la junta.

La responsabilidad principal de la orientación debe residir en el superintendente y el presidente de la junta, señalaron, pero este trabajo debe incluir reuniones con el personal administrativo superior para examinar los servicios, las políticas y los programas. Como guía, el informe citó políticas en Kentucky que requieren un número específico de horas de capacitación para los miembros de la junta en función de su experiencia. Esto varió desde un máximo de 12 horas de capacitación anual para miembros de la junta con cero a tres años de experiencia hasta cuatro horas al año para aquellos con al menos ocho años de servicio en la junta. Enfatizando la importancia de la relación junta/superintendente, el estudio también recomendó que los superintendentes participen en talleres de orientación y desarrollo junto con los miembros de su junta.

En otros lugares, dos de los distritos efectivos en el estudio Togneri y Anderson (2003) utilizaron capacitación formal y desarrollo profesional para los miembros de la junta escolar. En el condado de Kent, Maryland, la junta adoptó el proceso de Baldrige en Educación, que creó una sólida relación de trabajo entre la oficina central, la junta, el director y los maestros. En Minneapolis, la junta escolar se

CENTRO DE

involucró en el método Carver, que

Enfatiza el papel de la junta en el establecimiento de metas, el establecimiento de indicadores, la alineación de recursos con las metas, el monitoreo del progreso y la comunicación con el público.

Finalmente, LaRocque y Coleman (1993) ilustraron el valor de las actividades de aprendizaje formal e informal para los miembros de la junta. Según estos investigadores, los distritos escolares efectivos en Canadá ofrecieron una combinación de actividades de aprendizaje para los miembros de su junta o "fideicomisarios", incluidos retiros, reuniones especiales, trabajo.

sesiones, visitas escolares e incluso eventos sociales. Como resultado, los fideicomisarios tenían una "voluntad de reunirse regularmente con los profesionales del distrito para discutir lo que estaba sucediendo y lo que debería estar sucediendo". Este compromiso transmitió al personal la importancia de las metas del distrito y la importancia del trabajo de los miembros del personal para apoyarlas. Además, señalaron: "Las juntas exitosas no solo se basaron en los informes del personal del distrito ... Obtuvieron información sobre los programas de diferentes maneras y de diferentes fuentes, y buscaron oportunidades para interactuar directamente con administradores y maestros".

Hallazgo relacionado: Estabilidad del liderazgo

En el 2002 Snipes et. En el estudio, los investigadores observaron que los distritos de rápido movimiento tenían estabilidad política y organizativa, como lo demuestran las bajas tasas de rotación de la junta escolar y el superintendente. La investigación de Goodman se hizo eco de todos estos puntos, concluyendo que dos características de los distritos de alto rendimiento eran los largos mandatos de los superintendentes y los miembros de la junta escolar y los retiros regulares del personal superior y los miembros de la junta para fines de evaluación y establecimiento de metas.

Del mismo modo, Togneri y Anderson (2003) señalan la larga permanencia de los miembros de la junta y los superintendentes en los distritos de alto rendimiento. "Establecieron sus cursos y se quedaron con ellos durante años", dijo el estudio. Entre los cinco distritos exitosos perfilados, los superintendentes en tres distritos habían estado en sus puestos de trabajo durante al menos ocho años. En la mayoría de los perfilados, la mayoría de los miembros de la junta habían estado sirviendo en esa capacidad durante 10 años o más. "Esa continuidad permitió que los superintendentes y las juntas crecieran juntos en sus enfoques para cambiar y comprender mejor el trabajo de los demás".

Conclusión

Durante los últimos 15 años, una serie de estudios de investigación han comenzado a documentar el valor que las juntas escolares y sus miembros agregan al desarrollo de un sistema de educación pública efectivo. Esta incipiente base de investigación proporciona una base para las juntas directivas y otros responsables políticos. La investigación también es oportuna, ya que coincide con un período en la política pública de los Estados Unidos que ha centrado una atención sustancialmente mayor en la rendición de cuentas en la educación pública. Gran parte de esta investigación ha contrastado las juntas en distritos de bajo rendimiento y alto rendimiento, proporcionando así las mejores prácticas para los miembros nuevos y veteranos de la junta en todo el país. Si bien existe la necesidad de investigación adicional (un estudio sobre las juntas en distritos con logros de rango medio podría ser un paso útil), es cada vez más claro que los miembros de las juntas en distritos de alto rendimiento tienen actitudes, conocimientos y enfoques que los separan de sus contrapartes en distritos de bajo rendimiento.

Con base en los estudios incluidos en este informe, está claro que las juntas escolares en los distritos de alto rendimiento tienen una visión alta y compartida sobre las capacidades tanto de los estudiantes como del personal: creen que es posible más.

y están motivados para mejorar los resultados de los estudiantes. Están impulsados por políticas y rendición de cuentas, enfocando su tiempo y energía en acciones a nivel de gobierno relacionadas con el rendimiento estudiantil y la instrucción en el aula.

CENTRO DE

Se involucran en procesos de establecimiento de metas que pueden impulsar la acción en el distrito para mejorar. Alinean los recursos, incluido el desarrollo profesional del personal, en torno a esos objetivos. Son expertos en datos: utilizan datos tanto para diagnosticar problemas como para monitorear e impulsar los esfuerzos de mejora continua. Se comunican e involucran al personal y a la comunidad y trabajan bien juntos como un equipo y en un liderazgo colaborativo con sus superintendentes. Y, se comprometen con su propio aprendizaje, construyendo el conocimiento y las habilidades necesarias para gobernar durante un período de reforma educativa.

CENTRO DE

En esta era de restricciones fiscales y un entorno nacional centrado en la rendición de cuentas, las juntas en distritos de alto rendimiento pueden proporcionar un plan importante para el éxito. En el proceso, pueden ofrecer una hoja de ruta para las juntas en los distritos escolares de bajo rendimiento en todo el país.

Este informe (2011) fue escrito por Chuck Dervarics y Eileen O'Brien. O'Brien es un investigador y consultor de educación independiente en Alexandria, Virginia. Gran parte de su trabajo se ha centrado en el acceso a una educación de calidad para las poblaciones desfavorecidas y minoritarias. O'Brien tiene una Maestría en Administración Pública de la Universidad George Washington y una Licenciatura en Ciencias en psicología de la Universidad de Loyola, Chicago. Chuck Dervarics es escritor de educación y ex editor de Report on Preschool Programs, un boletín nacional independiente sobre prekínder, Head Start y políticas de cuidado infantil. Como escritor e investigador, ha contribuido a estudios de casos y proyectos de investigación de la Southern Education Foundation, el American Council on Education, y la Junta de Educación Superior de Massachusetts, que a menudo se centra en los problemas que enfrentan las poblaciones desfavorecidas. Dervarics tiene una licenciatura de la Universidad George

Washington.

CENTRO DE ,

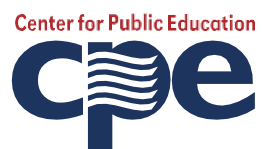
Acerca de CPE

El Centro para la Educación Pública es un recurso nacional para obtener información creíble y práctica sobre la educación pública y su importancia para el bienestar de nuestra nación. CPE proporciona investigación, datos y análisis actualizados sobre temas educativos actuales y explora formas de mejorar el rendimiento estudiantil y atraer el apoyo público a las escuelas públicas. CPE es una iniciativa de la Asociación Nacional de Juntas Escolares.

nsba.org/CPE

Fundada en 1940, la Asociación Nacional de Juntas Escolares (NSBA) es una organización sin fines de lucro que representa a las asociaciones estatales de juntas escolares y sus más de 90,000 miembros de juntas escolares locales en todo Estados Unidos.

nsba.org



1680 Duke Street, 2nd Floor, Alexandria, Virginia 22314-3493 nsba.org/CPE • nsba.org

APÉNDICE B: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización 2021-2022 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo de East Ramapo-versión de octubre de 2021

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
1	Participación de la comunidad	Existe la necesidad de que se lleven a cabo más sesiones de escucha en diferentes lugares a lo largo del Distinct	Se ha añadido una nueva estrategia de mejora al plan: "Anualmente, los monitores y el personal del Distrito llevarán a cabo una sesión de escucha en cada escuela para recibir comentarios sobre la implementación del plan de mejora".

2	Transpiración escolar	<ul style="list-style-type: none"> • El Distrito no debe hacer cambios a las políticas actuales con respecto al transporte de estudiantes. • Los Monitores y el Departamento de Educación del Estado deben tomar medidas para exigir que el distrito reduzca los costos de transporte, ya que estos costos fuera de control ponen en peligro la capacidad del distrito para cumplir con los objetivos del Plan de Mejora Académica y Fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sección de transporte del plan ahora incluye la siguiente declaración: "Los comentarios públicos sobre el borrador del plan dejan en claro que existe un apoyo significativo para la continuación de la política actual de transporte del Distrito, y un objetivo para todos los distritos escolares es implementar políticas de transporte que faciliten la capacidad de los estudiantes para asistir a la escuela y llegar a tiempo". • El plan establece que "para el 1 de enero de cada año, la Junta adoptará una política de transporte revisada que refleje la capacidad del Distrito para mantener presupuestos estructuralmente equilibrados basados en los ingresos y gastos proyectados según lo informado por el estudio quinquenal de costos de transporte del Distrito, que se incorporará al estudio financiero quinquenal".
---	-----------------------	--	---

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
--------------	------	----------------------------	--------

3	Autoridad del monitor	Los Monitores deben ser más agresivos en el uso de su autoridad para obligar al distrito a abordar una variedad de comentarios críticos.	Los Monitores usarán su autoridad cuando se determine que la Junta o el Distrito están violando la ley o regulación o actuando de manera inconsistente con el plan de mejora actualizado. No se requiere ningún cambio en el plan en este momento.
4	Declaración de fiabilidad	La garantía que permite al Distrito actuar de manera inconsistente con el plan con el consentimiento por escrito de los Monitores es contraria a la ley y debe eliminarse.	Esta disposición se ha eliminado de la declaración de fiabilidad.
5	Gobierno de la Junta	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan debe establecer estándares y metas para la conducta de la Junta en las reuniones de la Junta Escolar, incluido un período adecuado de comentarios públicos, una explicación suficiente de los problemas planteados por los miembros del público, estándares apropiados sobre el uso de la sesión ejecutiva y cualquier otra estrategia para mejorar la experiencia de las reuniones de la Junta. • El Plan debe establecer objetivos para el Distrito con el fin de 	<ul style="list-style-type: none"> • La primera garantía en el plan al que el distrito se compromete a implementar es que "La Junta operará de acuerdo con las Ocho Características de la Junta Escolar Efectiva" Operar de esta manera resultará en una mayor comunicación entre la Junta y el público. El plan también incluye una garantía de que "El Distrito cumplirá con todos los requisitos de la ley y del Plan con respecto a la consulta pública y la participación, incluida la realización oportuna de audiencias públicas, la prestación de servicios de traducción y la traducción de documentos". • Se ha añadido una nueva estrategia de mejora que establece: "A partir del 1 de septiembre de 2022, el Distrito implementará procedimientos actualizados para alertar a los residentes de

		<p>mejorar la comunicación entre el Distrito y el público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan debe requerir y crear metas para que el distrito aumente la cantidad de información disponible en el sitio web, traducción de dicha 	<p>actualizaciones importantes y garantizar que los residentes tengan información con la mayor cantidad de aviso".</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de mejora que establece: "Para el 1 de marzo de 2023, el Distrito, después de comprometerse con las partes interesadas clave, lanzará un sitio web rediseñado.
--	--	--	---

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
---------------------	-------------	-----------------------------------	---------------

		documentos en los idiomas apropiados, varios métodos de comunicación para alertar a los residentes de actualizaciones importantes y garantizar que los residentes tengan información con la mayor cantidad de aviso.	<p>diseñado para proporcionar a las partes interesadas un acceso más fácil y transparente a la información financiera y académica crítica del Distrito" ahora incluye el siguiente texto adicional: "El sitio web revisado estará diseñado para garantizar que los documentos se traduzcan a los idiomas apropiados."</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan contiene la siguiente estrategia de mejora: "Para el 31 de julio de cada año, la Junta adoptará el proceso mediante el cual llevará a cabo una autoevaluación, que incluirá brindar al público la oportunidad de proporcionar comentarios sobre el desempeño de la Junta".
6	Trabajadores sociales y otro personal de apoyo	<p>El Plan debe establecer metas sobre el número de trabajadores sociales basadas en la necesidad de los estudiantes en el distrito utilizando otros distritos con datos demográficos similares como puntos de referencia.</p> <p>El plan debe proporcionar una proporción adecuada de trabajadores sociales, consejeros y otro personal de apoyo profesional capacitado para el bienestar y el éxito de los estudiantes.</p>	El Plan requiere que "Para octubre de 2021, el Distrito desplegará siete trabajadores sociales para apoyar los planes de nivel de construcción para las necesidades socioemocionales de los estudiantes y las familias". Los monitores considerarán establecer metas para el número de trabajadores sociales y otro personal de apoyo en su actualización del año escolar 2022-23

7	Apoyo Social Emocional	El Plan debe evaluar otros programas necesarios que brinden servicios de apoyo social y emocional a los estudiantes, incluida la programación antes y después de la escuela y los programas de apoyo en clase para mejorar el entorno de aprendizaje social / emocional.	
---	------------------------	--	--

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
8	Oportunidades para participar en deportes y actividades extracurriculares	<p>El Plan debe tratar de ampliar en gran medida las oportunidades para que los estudiantes participen en deportes y actividades extracurriculares.</p> <p>El Plan debe incluir metas concretas para mejorar las ofertas extracurriculares y objetivos provisionales para lograr esas metas, incluidos medios explícitos para solicitar comentarios de los estudiantes sobre los tipos de actividades extracurriculares que desean.</p>	<p>Se ha agregado una nueva meta mensurable al proceso de desarrollo presupuestario que establece que:</p> <p>"El presupuesto identificará oportunidades para redirigir fondos de programas ineficaces e ineficientes para apoyar aumentos en actividades extracurriculares, ofertas de cursos, servicios de apoyo no obligatorios, clases de arte y música no obligatorias, programas y servicios para estudiantes del idioma inglés y estudiantes con discapacidades, y mantenimiento del tamaño de las clases.</p>

9	Tamaño de las clases	<p>El Plan debe establecer puntos de referencia para el tamaño de las clases en los diversos edificios escolares en todo el distrito.</p> <p>El distrito debe contratar más maestros y ayudantes para apoyar una atención más individualizada para los estudiantes. Actualmente, el Plan indica que el tamaño de las clases puede necesitar ser evaluado como un medio para ahorrar dinero, lo que sugiere que pasar a clases más grandes puede ser una estrategia para mantener la solvencia en el distrito.</p>	<p>Se ha añadido una nueva frase a la segunda de las conclusiones fiscales generales: "Un objetivo de esta evaluación [del tamaño de las clases] debe ser determinar el grado en que, de conformidad con el convenio colectivo, los maestros pueden ser reasignados a tareas en el aula en situaciones en las que hay clases grandes dentro de una escuela en un grado o en una materia".</p> <p>El plan contiene numerosas estrategias de mejora que comprometen al distrito a contratar más personal de apoyo.</p>
10	Consejo Asesor de la Comunidad	<p>El lenguaje relativo a la consulta con la Junta Asesora Comunitaria (CAB) debe corregirse.</p>	<p>Se ha agregado lenguaje para aclarar que el CAB comenzará a participar en el desarrollo de la actualización anual del año escolar 2022-23 y la discusión del CAB se ha sacado de la sección Proceso de Desarrollo del Plan.</p>
11	Estudiantes del idioma inglés	<p>Los miembros de la comunidad quieren más servicios para los estudiantes de ESL.</p>	<p>El plan incluye numerosos objetivos para mejorar los resultados para los estudiantes del idioma inglés, incluyendo un</p>

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
		<p>Se hicieron sugerencias para mejorar los servicios a los estudiantes ELL mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agregar objetivos medibles relacionados con elevar el nivel de compromiso, las calificaciones o la tasa de graduación de los estudiantes ELL. Considere la posibilidad de restaurar • Expandir el programa de Alcance Comunitario mediante la contratación de mensajeros comunitarios crebles para construir relaciones con esas familias y conectarlas con los servicios. <p>Requerir la contratación de un enlace bilingüe o multilingüe para abrir canales de comunicación, identificar y localizar a los niños que pueden no estar inscritos o ausentes crónicamente, garantizar que la información del distrito se traduzca de manera oportuna y abordar las necesidades específicas no satisfechas de los miembros de</p>	<p>objetivo extremadamente agresivo para mejorar las tasas de graduación de los estudiantes ELL.</p> <p>El plan ha sido revisado para contener la siguiente estrategia de mejora:</p> <p>"Para julio de 2022, el Distrito habrá completado una revisión de la programación para estudiantes del idioma inglés, desarrollado recomendaciones para mejorar, creado un cronograma para implementar las recomendaciones y para octubre de 2022 comenzado a implementar la recomendación de acuerdo con el cronograma".</p>

		la comunidad que no hablan inglés.	
12	Compare East Ramapo con otros distritos escolares del condado de Rockland.	Requerir un examen sistémico de las ofertas de programas y cursos, la proporción de estudiantes por personal, el tamaño de las clases, la proporción de personal de apoyo y la amplitud de las actividades extracurriculares en los países vecinos.	El Distrito actualmente enfrenta desafíos a diferencia de los de otros distritos del Condado de Rockland. El Distrito y los monitores están de acuerdo en que una meta aspiracional para el Distrito es poder proporcionar oportunidades para aprender que igualen o superen las de otros distritos escolares en el condado y considerarán en

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
		<p>distritos para establecer puntos de referencia significativos para el ERCSD.</p> <p>Recomendamos que este objetivo (garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a los cursos necesarios para graduarse a tiempo) se desarrolle en comparación con otros distritos del Condado de Rockland, para establecer puntos de referencia y ofertas relevantes.</p> <p>Además, el Plan debe requerir que el Distrito actúe sobre otros recursos para proporcionar cursos adicionales, incluidos Rockland BOCES, colegios comunitarios locales y aprendizaje en línea.</p>	<p>Future utiliza los distritos del Condado de Rockland para comparar los servicios que el Distrito brinda a los estudiantes.</p>

13	<p>Compare East Ramapo con otros distritos escolares del condado de Rockland.</p>	<p>Requerir un examen sistémico de las ofertas de programas y cursos, la proporción de estudiantes por personal, el tamaño de las clases, la proporción de personal de apoyo y la amplitud de las actividades extracurriculares en los distritos vecinos para establecer puntos de referencia significativos para ERCSD. Recomendamos que este objetivo (garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a los cursos necesarios para graduarse a tiempo) se desarrolle en comparación con otros distritos del Condado de Rockland, para establecer puntos de referencia y ofertas relevantes. Además, el Plan debe requerir que el Distrito actúe sobre otros recursos para proporcionar cursos adicionales, incluidos Rockland BOCES, colegios comunitarios locales y aprendizaje en línea.</p>	<p>El Distrito actualmente enfrenta desafíos diferentes a los de cualquier otro distrito del Condado de Rockland. El Distrito y los monitores están de acuerdo en que una meta aspiracional para el Distrito es poder proporcionar oportunidades para aprender que igualen o superen las de otros distritos escolares en el condado y considerarán en el futuro comparar su desempeño con otros distritos del Condado de Rockland.</p>
----	---	--	--

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
--------------	------	----------------------------	--------

14	Materiales de instrucción	Los materiales para el aula, incluidos los libros de texto, están obsoletos y en malas condiciones. Recomendamos que el Plan incluya metas para actualizar los materiales y la tecnología del aula.	Se ha añadido una nueva estrategia de mejora, "Para enero de 2022, el Distrito establecerá e implementará un cronograma para la identificación periódica de materiales de instrucción en el aula para su reemplazo y, al comprar nuevos materiales, estimará la fecha anticipada en la que dichos materiales deberán ser reemplazados".
15	Educación culturalmente receptiva	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de completar un "estudio de libro" para noviembre de 2021 es inadecuado. Recomendamos que se agregue lo siguiente al Plan: <ul style="list-style-type: none"> a) la inclusión formalizada de la voz de los estudiantes, incluida la de los estudiantes ELL, en la parte de estudio y evaluación del libro de este objetivo; b) Puntos de referencia medibles que comienzan a poner materiales culturalmente relevantes en manos de los estudiantes este año académico. • Este plan solo habla de boquilla sobre la necesidad 	Se han realizado varias revisiones para fortalecer las estrategias de mejora relacionadas con la aplicación de: "Actividad de implementación de la estrategia 1.1.1 Revisar y refinar el programa de instrucción para garantizar que proporcione <i>un plan de estudios, evaluaciones y materiales garantizados y viables</i> que reflejen el Marco de Sustento Culturalmente Receptivo". El plan también contiene una recomendación de que "A partir de septiembre de 2021, el Superintendente programará y celebrará círculos de superintendentes continuos con el liderazgo estudiantil y los miembros de la comunidad".

		<p>de una pedagogía culturalmente relevante. Un sistema de enseñanza culturalmente relevante ampliaría este activismo de base y lo incorporaría en el plan de estudios.</p>	
16	Instalaciones escolares	Los miembros de la comunidad quieren mejoras en la construcción de escuelas.	El Plan continúa un extenso conjunto de metas medibles y estrategias de mejora diseñadas para garantizar la meta de que todos los estudiantes asistan limpia, bien mantenida y

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
--------------	------	----------------------------	--------

		<p>ERCSD debe considerar seriamente si su huella física es adecuada para las necesidades actuales y futuras de sus estudiantes.</p> <p>La necesidad de espacio adicional en el aula es grave, especialmente a la luz de la continua necesidad de distanciamiento social. Este plan debe requerir un informe sobre el espacio disponible y tener un plan para acomodar la creciente matrícula en las escuelas públicas, la necesidad de clases especiales más pequeñas y reducir el tamaño de las clases en las clases de educación general.</p>	<p>Escuelas actualizadas que apropiadamente Se cumple el apoyo al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>La estrategia de mejora que establece "Para el 1 de noviembre de 2021, la Junta nombrará a los miembros de un comité para desarrollar recomendaciones para su incorporación en el Plan de Capital Quinquenal. El comité emitirá su informe antes de marzo de 2022" ha sido revisado para incluir la siguiente declaración adicional, "que incluirá recomendaciones sobre si la huella actual del Distrito es adecuada para satisfacer las necesidades de los estudiantes actuales y futuros".</p>
17	Servicios de Educación Especial	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos padres de escuelas no públicas quieren que los servicios de educación especial continúen y se amplíen. <p>En contraste, algunos defensores de las escuelas públicas quieren que el plan incluya medidas para reducir los "gastos innecesarios y educativamente poco sólidos" en colocaciones inapropiadas fuera del distrito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Distrito está comprometido a continuar proporcionando servicios apropiados de educación especial de acuerdo con los IEP de los estudiantes. <p>En los últimos cinco años, el Distrito ha logrado un progreso sustancial en la reducción del número de estudiantes en colocaciones fuera del distrito (283 en 2016 frente a 160 en 2021)</p>

18	Proceso de Contratación	El Plan debe incluir un análisis de los contratos privados adjudicados por el Distrito y el objetivo de garantizar el estricto cumplimiento de los requisitos de procedimiento de conformidad con las obligaciones legales y éticas.	El Plan contiene como Objetivo Medible que: "Comenzando con los contratos otorgados para el año escolar 2022-23, el Distrito realiza todas las adquisiciones para servicios de transporte de alumnos de manera consistente con la Ley Municipal General y la Parte 156 de las regulaciones del Comisionado para que se pueda recibir toda la ayuda de transporte disponible. Las solicitudes de ayuda reflejarán solo los gastos permitidos, pero todos los contratos para el transporte del hogar a la escuela, que se hayan licitado adecuadamente, serán elegibles.
----	-------------------------	--	---

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
			para ayuda. Además, los contratos del programa federal se otorgarán de manera consistente con la Guía Uniforme de Subvenciones y todos los demás estatutos y regulaciones apropiados".

19	Servicios de Kindergarten y PreK	Todos los demás distritos escolares de Rockland usan Child Care Resources of Rockland para administrar sus programas de prekínder. La junta escolar de East Ramapo despidió a Child Care Resources y los reemplazó con Arnie Warmbrand. Este Plan debe incluir informes públicos sobre la preparación escolar. El distrito escolar solía tener personal que hacía visitas domiciliarias a futuros niños de kindergarten.	El plan contiene metas anuales para el porcentaje de estudiantes de kindergarten que se espera que alcancen los puntos de referencia de alfabetización temprana.
20	Programas extracurriculares	Los miembros de la comunidad quieren programas extracurriculares y apoyos para que los estudiantes aborden las necesidades de aprendizaje.	Los programas de años escolares extendidos están incluidos en el Plan.

APÉNDICE C: Evaluación de los comentarios públicos sobre la actualización 2022-2023 del Plan de Mejora Académica y Fiscal Estratégica a Largo Plazo de East Ramapo: versión de octubre de 2022

Comentario #	Tema	Resumen de los comentarios	Acción
	General	El Estado no debe aprobar un Plan a menos que incluya: 1) un análisis de cómo se incumplieron los plazos y los pasos para garantizar que no se vuelvan a perder; 2) un análisis de los logros alcanzados por los estudiantes como resultado del Plan; 3) un análisis de dónde se quedó corto el plan del año pasado. La actualización debe revisarse para incluir una evaluación de buena fe del progreso y un calendario claro para la implementación con objetivos y plazos claros. Debe dar cuenta de lo que no sucedió el año pasado y por qué.	El Distrito presentará un análisis. El proceso de informe trimestral marca los elementos.

Gobernanza

Muchas de las actividades de mejora con respecto a la gobernanza se trasladan del plan del año pasado con nuevas fechas. La actualización debe informar al público sobre por qué no se completaron las tareas de la junta y debe crear responsabilidad para los miembros que ignoraron estos deberes.

BOE se dirigirá

Gobernanza

Las siguientes estrategias de mejora deben agregarse al plan:

1. Se debe exigir al Superintendente que responda a toda la correspondencia proveniente de la comunidad.
2. Después de servir un año en el cargo, se debe exigir que el Superintendente resida en el Condado de Rockland.
3. Debe haber un requisito de asistencia para todos los fideicomisarios de la junta. una sanción por violar el requisito.
- 4 Dos veces al año debe haber capacitación obligatoria en Diversidad, Equidad e Inclusión para todos los miembros de la junta. Debe haber una sanción por violar la política.
5. Se debe exigir a los miembros de la junta que visiten anualmente dos de las escuelas públicas del distrito. El secretario del distrito debe mantener un registro del cumplimiento del requisito.
6. Todos los miembros de la junta deben estar obligados a asistir a un evento escolar. El secretario del

Los requisitos contractuales y de supervisión son responsabilidad del BOE y la residencia puede ser un tiempo contractual añadido a futuros contratos. La política de asistencia del BOE de octubre describe la nueva política de asistencia y sus consecuencias. El Plan incluye capacitación DEI. La inspección de las instalaciones y las visitas al sitio son un requisito

		<p>distrito debe mantener un registro de la finalización del requisito.</p>	
--	--	---	--

	<p>Participación de la comunidad</p>	<p>No hubo suficiente participación pública en el desarrollo de la actualización. Los Monitores, junto con el Comité Compartido de Toma de Decisiones, deben celebrar reuniones sobre el Plan meses antes de la fecha límite. Debe haber al menos un mes de anticipación de la audiencia y se debe haber redactado un plan revisado, traducido al español y al kreyol haitiano, y puesto a disposición para la revisión de la comunidad a más tardar el primer día de clases en septiembre.</p>	<p>El distrito proporcionará múltiples oportunidades para la participación de los estudiantes y comentarios sobre el Plan LTSAF. Tales oportunidades comenzarán con el proceso de desarrollo del presupuesto de primavera, continuarán hasta la apertura de las escuelas en septiembre y concluirán 10 días después de la fecha de la audiencia pública de otoño de LTSAFP. Esas oportunidades incluirán, pero no se limitarán a, asambleas públicas, chats de superintendente y monitor, así como reuniones con diferentes grupos comunitarios.</p>
	<p>Fiscal Crisis</p>	<p>La actualización del Plan incluye solo una estrategia de mejora para abordar la crisis fiscal del distrito, que es la creación del comité del superintendente para crear un Plan de Eficiencia Financiera y Reducción de Gastos (FEERP). Sin embargo, el plan no proporciona orientación sobre cómo el FEERP debe producir un presupuesto equilibrado para el final del año escolar actual.</p>	<p>Se agregaron dos nuevos elementos a la Sección de Gobernanza y Liderazgo del Plan que requieren la acción del BOE.</p>

	Ingresos	El Plan debe incluir una estrategia para asegurar los ingresos, incluida la exploración de permitir que todos los padres voten en las elecciones de la junta escolar, expandir lo que está permitido en un presupuesto de contingencia y extender el dolor de las derrotas presupuestarias de manera más justa entre las poblaciones para alentar la inversión en las escuelas.	Para el 28 de febrero de 2023, el BOE discutirá y adoptará y el liderazgo del distrito implementará una estrategia para educar a los votantes del distrito sobre la capacidad del distrito para proporcionar una educación pública como lo exige la ley en caso de que no se apruebe el presupuesto propuesto para el año escolar 2023-2024.
	Gastos	El plan debe contener recomendaciones específicas para abordar el gasto insostenible en transporte no obligatorio.	Para el 31 de enero de 2023, el BOE revisará y discutirá los impactos financieros del transporte universal frente al transporte en los niveles obligatorios del Estado de Nueva York en el desarrollo del presupuesto del año escolar 2023-2024.
	Académicos	Se debe exigir a las escuelas que impartan lecciones sobre los diversos grupos que conforman la Comunidad Ramapo del Este (por ejemplo, judíos, criollos haitianos, latinos, asiáticos y afroamericanos).	El Distrito opera programas para estudiantes del idioma inglés de manera consistente con los requisitos descritos en la Parte 154 de las regulaciones del Comisionado. También se incorporan actividades de andamiaje a través de ayudantes de aula y Microsoft Translate.

	Pre-Kindergarten	Todos los programas preescolares deben estar alojados en agencias comunitarias ubicadas en East Ramapo.	Los programas universales de Pre-K operan bajo las regulaciones actuales del NYSED con respecto a los programas UPK.
	Estudiantes del idioma inglés	El plan aborda inadecuadamente el hecho de que muchos estudiantes ELL deben esperar largos períodos de tiempo para un horario y una asignación del programa, recibir instrucción limitada o nula en el idioma inglés y languidecer en otras clases académicas que se imparten solo en inglés. El plan carece de puntos de referencia para evaluar las actividades de implementación para abordar las necesidades de los estudiantes ELL, particularmente en lo que respecta a las estrategias para abordar la dificultad del distrito para reclutar personal bilingüe y personal con la competencia cultural necesaria. ..	Se han agregado dos elementos al Plan: a partir de septiembre de 2022, la Oficina de Programas Estudiantiles, Evaluación y Evaluación se asociará con la Oficina de Currículo e Instrucción para proporcionar experiencias de aprendizaje profesional en estrategias avanzadas de alfabetización para estudiantes lingüísticamente diversos y Para el 31 de diciembre de 2022, la Oficina de Programas Especiales, Evaluaciones y Evaluación finalizará la revisión de la programación para estudiantes del idioma inglés. desarrollar recomendaciones para mejorar, crear un cronograma para implementar las recomendaciones y, para el 31 de enero de 2023, comenzar a implementar la recomendación de acuerdo con el cronograma.

	Absentismo crónico	El plan carece de un enfoque sistemático para determinar las causas fundamentales de la crisis de asistencia.	Cada escuela revisará el informe de la tasa de ausentismo crónico por edificio según la guía integral de asistencia del Estado de Nueva York y tendrá como tema durante las reuniones de liderazgo de construcción junto con las estrategias de seguimiento tomadas a nivel de edificio para abordar. El ausentismo crónico es un tema obligatorio en la reunión mensual del director.
	Abandonos	El distrito debe abordar la crisis de deserción escolar con una revisión exhaustiva de las escuelas secundarias y un plan para rediseñarlas y revitalizarlas.	Un proceso de revisión de transcripciones y el desarrollo del Plan de orientación integral se centrarán en esto.