



West Contra Costa Unified School District

**STRATEGIC PLAN
2013-2018**

DRAFT

Researched, written, and published by
Third Plateau Social Impact Strategies
and Capitol Impact.



Distrito Escolar Unificado de West Contra Costa

PLAN ESTRATÉGICO

2013-2018

BOSQUEJO

Researched, written, and published by
Third Plateau Social Impact Strategies
and Capitol Impact.





El Distrito Escolar Unificado de West Contra Costa está lidiando con todos los desafíos y dilemas de los distritos escolares urbanos de California y mucho más. A los problemas relacionados con una pobreza elevada y un alto número de aprendices de inglés como segundo idioma se suma el historial de problemas presupuestales y una población estudiantil diversa residiendo en cinco ciudades diferentes. Sin embargo, el distrito ha hecho progresos en los años recientes, mejorando el rendimiento estudiantil, pagando por completo el préstamo estatal y creando una conexión con las diferentes instituciones de la comunidad, lo que significa recursos y un nuevo sentido de esperanza.

Con un sistema educacional que está cambiando rápidamente como resultado de la implementación de los Estándares Comunes, la adopción de la Fórmula de Control Local de las Subvenciones y la expansión del sistema de Aprendizaje en Conexión, entre otras cosas, el liderazgo del Distrito entiende que este es un momento oportuno para vincular a los interesados en la educación en el desarrollo e implementación de un nuevo plan estratégico.

El plan estratégico que se expone más adelante ha sido creado por el Distrito y la comunidad en un momento crítico. El plan estratégico previo, escrito en el año 2006 cumplió con su cometido y ya ha caducado. Existen muchas buenas iniciativas y programas operando en el distrito, pero sin un plan actualizado y concentrado en crear un objetivo común y en implementar una estrategia determinada, estos programas conjuntamente con el Distrito no podrán desarrollarse a su máximo potencial. El no desarrollarse a su máximo potencial impacta directa y negativamente los resultados de los alumnos: la diferencia en el rendimiento académico de los diversos grupos étnicos, aunque se ha nivelado en los últimos años, todavía persiste y aún queda mucho por hacer para eliminarla. En una comunidad tan diversa y compleja como la del condado de West Contra Costa, nivelar el rendimiento educacional de todos los grupos y apoyar a todos los alumnos es de gran importancia. El plan estratégico del Distrito WCCUSD es una guía que abarca un período de cinco años y está diseñado para guiar, habilitar y capacitar al Distrito y a los interesados en la educación para lidiar con los desafíos y hacer que este distrito se convierta en la institución deseada.

El proceso de planificación del plan estratégico fue dirigido por un Comité Directivo de la comunidad, un grupo compuesto de 20 individuos diversos cada uno representando un grupo vital específico y manejado por un grupo de consultores pagados a través de una generosa subvención de Chevron. El proceso de creación del plan está basado en una gran participación de la comunidad bilingüe. En el transcurso de seis meses, se realizaron 45 entrevistas individuales, se crearon 30 grupos específicos, se realizaron ocho reuniones para la comunidad, se llevaron a cabo una serie de conversaciones con los alumnos y se hicieron encuestas a través de la Internet o en papel; más de 2,1000 individuos pudieron expresar sus perspectivas respecto a las necesidades y prioridades de la comunidad y del distrito.

A través de la participación de la comunidad se proporcionó una idea clara y detallada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y asuntos amenazantes en el Distrito. De los desafíos identificados, siete de ellos sobresalen en la lista:



- 1. Nivelación del rendimiento académico en los diferentes grupos étnicos** – Los alumnos afroamericanos y latinos del Distrito, particularmente los varones, tienen un rendimiento académico muy inferior al de los alumnos blancos, asiáticos y filipinos.
- 2. Carencia de una concordancia en los programas** – Hay un número de iniciativas exitosas operando dentro del Distrito, pero hay muy poca coordinación entre ellas.
- 3. Falta de confianza** – Internamente y externamente demasiados individuos e instituciones suponen lo peor sobre el Distrito, lo cual produce un nivel de desconfianza en todas las iniciativas e interacciones del Distrito.
- 4. Comunicación deficiente** – Sin una visión clara y una estrategia de comunicación definida, el Distrito no puede comunicarse efectivamente con aquellos participantes en la educación ya sea internamente o externamente.
- 5. No hay un sentido de urgencia** – Aunque muchos dentro del Distrito quieren ver un cambio en el Distrito no existe un sentido de urgencia para que estos cambios sucedan.
- 6. Desarrollo profesional insuficiente para los maestros** – Los maestros del Distrito no están recibiendo la ayuda ni el desarrollo profesional que ellos necesitan para convertirse en excelentes maestros.
- 7. Debilidad en reclutar y retener profesionales con talento** – El Distrito no es capaz de reclutar y retener excelentes profesionales, especialmente al nivel de directores, lo cual inhibe la instrucción y administración e impacta negativamente la cultura escolar.

Para lidiar con estos problemas críticos, se identificaron seis prioridades claves:

- 1. Crear altas expectativas** – No es suficiente creer que cada alumno *puede* alcanzar el éxito; el Distrito y la comunidad (y los alumnos por sí mismos) deberían creer que cada alumno puede alcanzar el éxito.
- 2. Apoyar una instrucción de calidad** – Los maestros deberían tener el apoyo y entrenamiento necesario para convertirse en maestros excelentes.
- 3. Acoger los logros obtenidos de manera colectiva** – Cada grupo participante en la educación tiene una oportunidad y responsabilidad de jugar un rol en promover el éxito del alumnado.
- 4. Invertir en el niño como una entidad completa** – El éxito de los alumnos no se limita al rendimiento en la sala de clases; el desarrollo social y emocional es un complemento necesario para alcanzar el éxito académico.
- 5. Transparencia y responsabilidad** – La comunidad debería poder entender lo que está sucediendo en el Distrito y responsabilizar al Distrito y a sus líderes por el éxito obtenido.
- 6. Innovar** – Seguir haciendo las cosas en la misma manera en que se han estado haciendo siempre no es suficiente; el Distrito escolar debe buscar implementar las mejores prácticas y usar ideas innovadoras para ayudar a preparar a los alumnos para el siglo 21.

Este Plan Estratégico expone un camino que sin duda será difícil. Su implementación requerirá dedicación, liderazgo y cooperación de todos los grupos involucrados en la educación. La buena noticia es que en el proceso de hacer participar a toda la comunidad en la creación del Plan Estratégico se mostró una disposición y deseo de participar: alumnos, maestros, administradores, empleados clasificados, líderes de negocios, organizaciones sin fines de lucro, fundadores y el público en general, mostraron un interés de involucrarse para lidiar con los desafíos del Distrito, comprometerse a buscar soluciones y forjar altos ideales. Cada uno está concentrado en la misma meta de que los alumnos del Distrito WCCUSD alcancen el éxito; ahora debemos trabajar juntos para lograr que el Distrito pueda alcanzar los sueños de la comunidad.



Mission

A revision of WCCUSD's mission statement re-focuses key priorities and partnerships. Providing a high quality education goes beyond the walls of the classroom and integrates real-world learning experiences that require students to utilize social and intellectual skills. Increasingly, educational leaders recognize students' social-emotional development and overall wellness are critical to academic and personal success.

The school and District staff cannot do it alone. There are many individuals, organizations, and businesses in the community working toward West Contra Costa student success. The District values these partners and is committed to creating and maintaining strong partnerships through coordination, collaboration and communication.

Mission Statement:

WCCUSD, in partnership with the community, serves the whole child, empowering every student to succeed in higher education, career, and life by pairing high quality academics with social, emotional, and wellness support.

Vision

The vision statement frames the District's mindset and solidifies long-term goals. The District vows to never be stagnant, to be constantly reflecting on successes and failures in order to re-define and refine best practices to better serve students.

To continue to raise the bar for District-wide student achievement, all parties must be engaged and encouraged to celebrate successes and voice constructive criticism. District leaders set the tone for an inclusive community where all are supported, heard, and empowered to do their best work.

Vision Statement:

WCCUSD envisions a school district that continuously sets and meets high expectations; embraces challenges and innovative solutions; supports its teachers and employees whole-heartedly; builds a community with shared values and buy-in; and above all, prepares every student to succeed in all facets of education and life.

Values

All of the District's decisions and actions are rooted in core beliefs about student achievement; what defines student success and the necessary components. The listed values reflect the mindset District leadership, educators, employees, program partners, and all stakeholders, are expected to embody and instill in students.



Values:

Student Success

Student success, in the classroom and in life, is at the forefront of everything we do. WCCUSD strives to equip all students, children and adults, with the academic, social and emotional skills necessary for success.

Collective Ownership

WCCUSD believes all stakeholders – students, teachers, employees, partners and community members - are fundamental to creating and maintaining safe and effective learning environments. In order to provide every student with a high quality education WCCUSD relies on continuous participation and feedback from stakeholders.

High Expectations

WCCUSD believes that every student can succeed at a high level and expects them to excel in the classroom, in career, and in life. Similarly, the District expects all stakeholders to operate at the highest level and to continuously seek out the best strategies and processes to ensure District-wide success.

Accountability

The District is dedicated to fostering a culture of transparency and maintaining open lines of communication that are engaging, informative and accessible. WCCUSD recognizes that data and metrics are essential for effective decision making.

Leadership

WCCUSD is committed to developing classroom, school and community leaders with the vision and skill set to execute the district's mission.

Quality Instruction

Quality educators facilitate growth, set and achieve ambitious goals and advance student learning. WCCUSD believes standards-based curriculum, data tracking and analysis drive student achievement and empower educators to innovate and collaborate to identify best practices. Rigorous training, support, and development for educators strengthen teacher effectiveness and accelerate student achievement.

Diversity

WCCUSD celebrates the diversity of West Contra Costa and values the strength in varying perspectives, beliefs and backgrounds.



A comprehensive analysis of WCCUSD’s key Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) provides insight into the District’s areas of opportunity and potential challenges moving forward.

The below SWOT analysis was grounded in stakeholder feedback gathered through extensive community engagement: 45 one-on-one interviews, 30 focus groups, eight town halls, and 831 surveys, 191 of which were conducted in Spanish. Students, parents, teachers, school and district staff, district leaders, community members, businesses and community-based organizations all offered their perspective on the District.

Aggregating and analyzing their reflections and insights resulted in the following:

STRENGTHS

<i>Staff and faculty passion</i>	From administrators to teachers to school staff, almost everyone in the district is passionate about student success.
<i>Diversity</i>	The district serves and represents a community that boasts phenomenal diversity, in terms of demographics, socio-economic standing, experiences, and perspectives.
<i>Constituent support</i>	As evidenced by the passing of numerous school bonds and the presence of dozens of highly-engaged stakeholder groups, the district has a strong support base.
<i>Facilities</i>	The district and its community have successfully leveraged a large bond program to ensure strong school facilities.
<i>Perseverance</i>	The district leadership and staff have shown great perseverance in advancing the district despite continual budget cuts.
<i>District and classroom “rockstars”</i>	The strong individuals at the district-, school- and classroom-level are exceptionally strong.
<i>Whole-child initiatives</i>	In order to better support and develop the whole child, the district has implemented initiatives such as the School-Based Health Centers and Full Service Community Schools that have positively impacted students’ social, emotional, and academic learning.

Additional District strengths include: strong civic partnerships; a commitment to responsible financial management; and the ability to effectively manage and coordinate several constituency groups.



WEAKNESSES

<i>Achievement gap</i>	The district's African-American and Latino students, particularly the males, far underperform their White, Asian and Filipino counterparts.
<i>Poor communication</i>	Without a clear vision and a defined communications strategy, the District is unable to communicate effectively with its internal or external stakeholders.
<i>Lack of data tracking and reporting</i>	Data is necessary to make informed decisions, but the District's current data tracking and reporting practices are insufficient.
<i>Weak talent recruitment and retention</i>	The district is unable to recruit or retain top talent, especially at the principal level, which inhibits instructions and management and negatively impacts school culture.
<i>Lack of leadership pipeline</i>	The district lacks a set process by which to identify and develop leaders, a problem that is amplified by the school board's high turnover rate.
<i>Insufficient professional development for teachers</i>	Teachers in the district are not receiving the support and development they need to become great teachers. Lack of development and training negatively impacts instruction, curriculum development, teacher collaboration, and student achievement.
<i>Lack of parent involvement</i>	Systems have not been established to ensure consistent communication with parents or provide ongoing opportunities for families to be present at their children's schools and engaged with their education.
<i>Inadequate college counseling</i>	Current college counseling resources and strategies across the district are insufficient and unable to properly and fully guide students into and through higher education.

Additional weaknesses include: large class sizes; antiquated processes (especially in regards to human resources); and the district's annual retirement liability.



OPPORTUNITIES

<i>Look to best practices</i>	There is no reason for WCCUSD to reinvent the wheel on issues and initiatives that have proven best practices within and/or outside the district.
<i>Mission articulation, alignment, and buy-in</i>	A unifying mission and vision will align all of the moving pieces within the district and provide clear structure on the ways in which stakeholders can engage.
<i>Innovation and experimentation</i>	The district would benefit immensely from a culture of innovation and experimentation, one in which the district does not shy away from difficult issues or settle for the status quo.
<i>Data</i>	If the district can capture and objectively analyze school and district-wide data, district and school leadership will be able to make more informed and strategic decisions.
<i>Linked learning</i>	Linked learning programs engage the business community and provide experiential learning opportunities for students.
<i>Stronger teacher professional development</i>	A stronger professional development program for teachers will enhance teacher leadership opportunities and lead to greater student success and higher teacher retention.
<i>Early childhood education</i>	System-wide student success requires early access and intervention.
<i>Student voice and leadership development</i>	If students' interests are represented, their voices encouraged, and they have opportunities to be leaders in their schools and communities, students will be invested in their academic success.
<i>Leverage local community</i>	Local businesses, funders, civic partners, and community-based organizations hold great potential for complementing the District's work supporting students' educational, emotional, and social needs.
<i>School-site empowerment</i>	With the right balance of school autonomy and district-run streamlined processes, school leaders will be able to make faster, smarter, and more effective decisions at their school sites.



Additional opportunities include: integrating Common Core standards; technology improvements; developing a strategic dual immersion plan; scaling the Full-Service Community Schools model; and improving communication and alignment with community college partners.

THREATS

- Lack of Program Alignment*** There are numerous successful programs operating within the district, but there is little coordination between the efforts. Lack of alignment leads to poor investments, miscommunication, and ineffectiveness.
- Low expectations*** Expectations frame the conversation about what the district can and should accomplish. Currently, the expectations are far too low, with many individuals inside and outside the district viewing student failure (especially among African-American and Latino boys) as a foregone conclusion.
- No sense of urgency*** Though many within the district want to see change, there is little sense of urgency to see that change happen now. Until there is true motivation to enact change, the status quo mindset will prevail.
- Little accountability*** Without more accountability at the board-, leadership-, and school-level, the system will continue to see programs with weak deliverables and poor outcomes. Transparent decision-making processes will improve communication and increase trust and stakeholder buy-in.
- Low Trust*** Internally and externally, far too many individuals and organizations assume the worst of the district, bringing an unhealthy level of skepticism into every district initiative and interaction.
- “White Flight”*** In any district where performance and student success lag, the wealthiest and most resourceful will find alternative education options, including private schools and more successful public school districts. In WCCUSD, this is most prevalent in the wealthier Caucasian community.
- Budget Cuts*** In a financially-strapped state, budget cuts are a constant concern.



Additional threats to the district include: employees stretched too thin; resistance to innovative thinking; summer learning loss; decreasing AP enrollment; and insufficient and outdated HR policies.

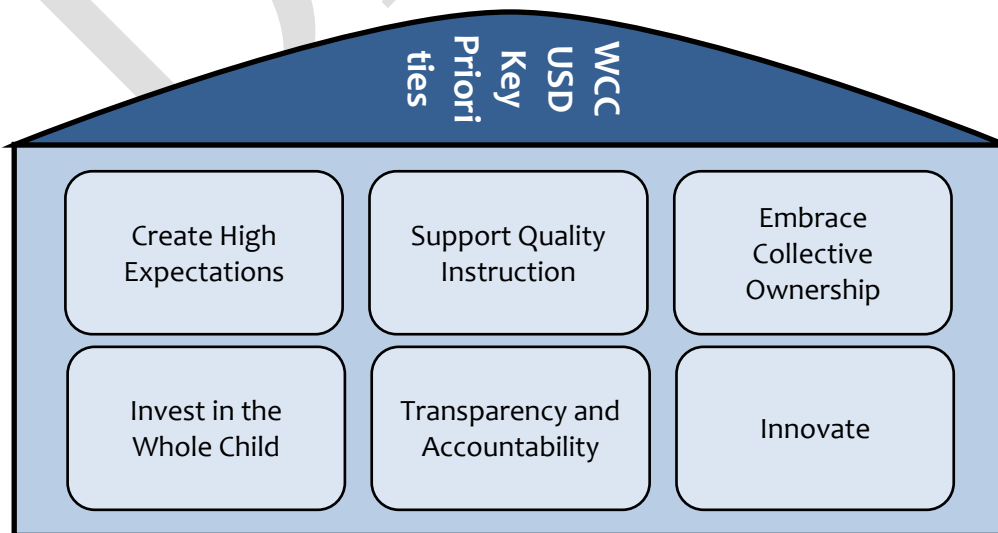
DRAFT



El análisis anterior de SWOT expone los logros del Distrito (WCCUSD) y el impacto producido en los alumnos, así como también los obstáculos que hay que vencer. Es necesario adoptar una actitud calmada al analizar estas dificultades, con el objeto de que el distrito pueda darse cuenta de su propósito (véase la página 6) y pueda incrementar dramáticamente el rendimiento positivo de los alumnos. Es importante notar sin embargo, que las debilidades y aspectos amenazantes expuestos en el análisis de SWOT, no son todos iguales; siete de ellos deberían considerarse prioridades, ya que estos representan las causas fundamentales de la mayoría de los desafíos que confronta el distrito:

- 1. Nivelación del rendimiento académico en los diferentes grupos étnicos** – Los alumnos afroamericanos y latinos del Distrito, particularmente los varones, tienen un rendimiento académico muy inferior al de los alumnos blancos, asiáticos y filipinos.
- 2. Carencia de una coordinación en los programas** – Hay un número de iniciativas exitosas operando dentro del Distrito, pero hay muy poca coordinación entre ellas. La carencia de coordinación conduce a malas inversiones, falta de comunicación e ineffectividad.
- 3. Falta de confianza** – Internamente y externamente demasiados individuos e instituciones suponen lo peor sobre el distrito, lo cual produce un nivel de desconfianza en todas las iniciativas e interacciones del Distrito.
- 4. Comunicación deficiente** – Sin una visión clara y una estrategia de comunicación definida, el Distrito no puede comunicarse efectivamente con aquellos participantes en la educación ya sea internamente o externamente.
- 5. No hay un sentido de urgencia** – Aunque muchos dentro del Distrito quieren ver un cambio, en el Distrito no existe un sentido de urgencia para que estos cambios sucedan. Mientras no exista una verdadera motivación y una acción colectiva para efectuar el cambio, la pauta de la situación actual prevalecerá.
- 6. Desarrollo profesional insuficiente para los maestros** – Los maestros del Distrito no están recibiendo la ayuda ni el desarrollo profesional que ellos necesitan para convertirse en excelentes maestros. La falta de desarrollo profesional y entrenamiento impactan negativamente la instrucción, el desarrollo del currículo, la colaboración entre maestros y el rendimiento estudiantil.
- 7. Debilidad en reclutar y retener profesionales con talento** – El Distrito no es capaz de reclutar y retener excelentes profesionales, especialmente al nivel de directores, lo cual inhibe la instrucción y administración e impacta negativamente la cultura escolar.

Para lidiar con los siete problemas críticos, el Distrito (WCCUSD) identificó seis prioridades claves que se deben mantener claras en los próximos cinco años. Estas seis prioridades son:





Critical Hurdles and Key Priorities

Cada una de estas prioridades claves está diseñada para lidiar con dificultades críticas, como se ilustra en la tabla siguiente:

		Prioridades claves del Distrito (WCCUSD)					
		Crear altas expectativas	Apoyar una instrucción de calidad	Acoger los logros obtenidos de manera colectiva	Invertir en el niño como una entidad completa	Transparencia y responsabilidad	Innovar
Aspectos críticos del Distrito (WCCUSD)	Nivelación del rendimiento académico en los diferentes grupos étnicos	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Carencia de una coordinación en los programas	◆	◆	◆	◆		◆
	Falta de confianza	◆		◆		◆	
	Comunicación deficiente			◆		◆	
	No hay un sentido de urgencia	◆			◆	◆	
	Desarrollo profesional insuficiente para los maestros	◆	◆				◆
	Debilidad en reclutar y retener profesionales con talento	◆	◆				◆

Una guía detallada de cómo se deben ejecutar estas seis prioridades claves se incluye en la siguiente sección, en la cual se proporcionan objetivos y tácticas específicas en relación a cada una de estas prioridades, conjuntamente con un calendario de implementación, implicación presupuestal y nivel de importancia.



Prioridad número 1: Crear altas expectativas

- Objetivo 1: Comunicar altas expectativas: preparación para la universidad y una carrera
- Objetivo 2: Desafiar a los alumnos a que piensen a un nivel superior de lo que se encuentra en los exámenes
- Objetivo 3: Implementar los Estándares Comunes Fundamentales en todos los grados
- Objetivo 4: Enfatizar que los alumnos de kindergarten a tercer grado obtengan rápidamente un nivel de rendimiento que corresponda al grado que cursan
- Objetivo 5: Hacer que cada alumno siga el camino para graduarse de la escuela secundaria con la oportunidad de seguir una educación post secundaria
- Objetivo 6: Apoyar a las escuelas que promulgan una cultura de ingresar a la universidad
- Objetivo 7: Capacitar a los alumnos para que reconozcan sus habilidades
- Objetivo 8: Proporcionar a los alumnos una consejería significativa relacionada con la universidad y carreras
- Objetivo 9: Desarrollar un programa robusto de visitas a los hogares para crear una conexión más fuerte entre los maestros y los padres
- Objetivo 10: Reclutar y vincular continuamente una amplia gama de instituciones asociadas con el aprendizaje
- Objetivo 11: Fortalecer la conexión con Contra Costa College y el programa con CSU East Bay

Prioridad número 2: Apoyar una instrucción de calidad

- Objetivo 12: Descentralizar al Distrito para darle a los directores la capacidad de contratar sus empleados, determinar el desarrollo profesional y fijar un presupuesto de acuerdo a las prioridades
- Objetivo 13: Implementar comunidades profesionales de aprendizaje (PLC) en todos los niveles
- Objetivo 14: Proporcionar un desarrollo profesional específico y de calidad
- Objetivo 15: Crear una cultura de mejoría constante
- Objetivo 16: Proporcionar apoyo y entrenamiento a través de la implementación de los Estándares Fundamentales Comunes
- Objetivo 17: Priorizar prácticas de buena ciudadanía
- Objetivo 18: Apoyar el compartir datos e información en todos los grados
- Objetivo 19: Implementar las mejores prácticas para educar a los aprendices de inglés
- Objetivo 20: Expandir los programas de inmersión doble
- Objetivo 21: Aumentar la educación STEM con la iniciativa de Aprendizaje en Conexión
- Objetivo 22: Incrementar la cantidad de alumnos con discapacidades que se gradúan
- Objetivo 23: Mejorar los programas de intervención académica
- Objetivo 24: Mantener una tecnología actualizada para el siglo 21 en las salas de clases
- Objetivo 25: Comprometerse a proporcionar una instrucción basada en los aspectos culturales
- Objetivo 26: Apoyar una educación de adultos continua
- Objetivo 27: Asegurar que existan programas desafiantes para los alumnos de alto rendimiento
- Objetivo 28: Aprovechar y coordinar el apoyo académico
- Objetivo 29: Crear sociedades con instituciones de negocios para apoyar el aprendizaje en el campo laboral

Prioridad número 3: Acoger los logros obtenidos de manera colectiva

- Objetivo 30: Hacer de las escuelas el núcleo de la comunidad
- Objetivo 31: Descentralizar el control del Distrito capacitando a los administradores y al personal



- Objetivo 32: Centralizar el manejo de organizaciones de la comunidad, suministradores de fondos e instituciones de negocio de la comunidad
- Objetivo 33: Incrementar la presencia de los padres en las escuelas
- Objetivo 34: Extender nuestros vínculos con instituciones de negocio
- Objetivo 35: Hacer que el Distrito esté dispuesto a trabajar colaborativamente
- Objetivo 36: Extender y profundizar las relaciones con comunidades filantrópicas del Condado del Oeste
- Objetivo 37: Vincular a todos los contribuyentes en el Distrito

Prioridad número 4: Invertir en el niño como una entidad completa

- Objetivo 38: Respalda las escuelas del Distrito que ofrecen un servicio completo a la (FSCS)
- Objetivo 39: Integrar en la clase una enseñanza sobre los aspectos sociales y emocionales
- Objetivo 40: Hacer que las academias sean más flexible para los alumnos
- Objetivo 41: Proporcionar a cada alumnado acceso a la educación de arte y música
- Objetivo 42: Crear una serie de programas que ocurran fuera del horario regular de clases para brindar servicios al niño como entidad completa
- Objetivo 43: Apoyar la salud física y psicológica de los alumnos
- Objetivo 44: Crear un ambiente escolar acogedor, estimulante y vibrante que conduzca al éxito de los alumnos
- Objetivo 45: Aumentar los esfuerzos para proporcionar comida saludable a los alumnos
- Objetivo 46: Trabajar proactivamente con entidades locales gubernamentales, instituciones de negocio, fundaciones y uniones educacionales nacionales y locales para aumentar los recursos disponibles en el Distrito

Prioridad número 5: Transparencia y responsabilidad

- Objetivo 47: Adoptar los estándares y evaluaciones fundamentales de responsabilidad
- Objetivo 48: Fijar colaborativamente un nivel de rendimiento de los maestros y administradores para determinar la necesidad de desarrollo profesional
- Objetivo 49: Desarrollar un hábito de escuchar a los interesados o involucrados en la educación dentro del distrito
- Objetivo 50: Mejorar el sistema interno de recolección y control de datos
- Objetivo 51: Apoyar las conexiones estratégicas (suministradores de fondos CBO) proporcionando los datos necesarios para mejorar los resultados en los programas
- Objetivo 52: Vincular continuamente a la comunidad haciendo un esfuerzo para escuchar y responder a sus preocupaciones
- Objetivo 53: Comunicar regularmente los objetivos del Distrito y lo que está funcionando y no está funcionando
- Objetivo 54: Identificar cuáles son las responsabilidades de quienes se desempeñan en el distrito
- Objetivo 55: Supervisar el progreso del plan estratégico

Prioridad número 6: Innovar

- Objetivo 56: Eliminar obstáculos para dar lugar a la experimentación
- Objetivo 57: Integrar estratégicamente la tecnología en las aulas, en los establecimientos escolares y en el Distrito
- Objetivo 58: Exponer a los alumnos a nuevas ideas
- Objetivo 59: Aprender proactivamente de otros distritos



Quantitative and qualitative data are both required to accurately assess the Strategic Plan’s effectiveness and progress. Quantitatively, the district should continue to track hard data on student outcomes and achievement, particularly API scores, high school graduation rates, third grade literacy rates, and attendance. Qualitatively, there are specific soft data points needed to gauge the progress of the cultural shift called for in the Strategic Plan. Below are the most critical of these cultural and behavioral metrics for each strategic plan priority and the method by which to gather the necessary data.

Priority	Metric	Method
Create High Expectations	Percentage of students in 5 th – 12 th grade who believe they can earn a college degree	Annual student survey
	Rate at which seniors are pursuing their #1 post-graduation goal	Annual student survey
Support Quality Instruction	Degree to which teachers believe they are stronger teachers this year than the year prior	Annual teacher survey
	Degree to which teachers and principals believe there is a strong professional learning community at their school	Annual teacher and principal surveys
	Degree to which students feel academically challenged and empowered in the classroom	Annual student survey
	Teacher retention rate	Standard count
Embrace Collective Ownership	Percentage of stakeholders who can articulate what role they play in providing a high quality education to the students of West County	Annual stakeholder survey
	Percentage of stakeholders who believe their actions directly and positively impact student success	Annual stakeholder survey
	Degree to which district leaders, school leaders, and parents believe outside stakeholder groups directly and positively impact student success	Annual district leadership, principal, and parent surveys



Invest in the Whole Child	Degree to which students, teachers and principals believe their school climate is safe, supportive, and fun	Annual student, teacher, and principal surveys
	Average number of out-of-school activities per year per student	Standard count
Transparency and Accountability	Degree to which all stakeholder groups feel they have a firm understanding of the district's priorities, efforts, and outcomes	Annual stakeholder survey
	Degree to which all stakeholder groups believe their voice is encouraged and heard within the district	Annual stakeholder survey
	Degree to which teachers, and district and school leaders believe they are able to make data-informed decisions efficiently	Annual district leadership, principals, and teacher surveys
Innovate	Percentage of teachers, principals, and district leaders who attempted a new approach to solve an existing problem	Annual teacher, principal, and district leadership surveys
	Degree to which teachers, principals, and district leaders believe they are able and encouraged to experiment, collaborate, and learn from each other's successes and failures	Annual teacher, principal, and district leadership surveys



All strategic initiatives face some degree of risk. Identifying and anticipating critical risks helps mitigate the downside and better position the district for long-term success. WCCUSD acknowledges the following critical risks:

- **Lack of Buy-In** – For the Strategic Plan to be effective, all stakeholders have to commit and genuinely believe the priorities and strategies are worthy, realistic, and designed to improve student outcomes.
- **Budget Cuts** – Though some of the strategies do not require substantial funding, many require financial support from the state, local municipalities, and private donors.
- **Priority Derailment** – The priorities identified in this document are grounded in extensive stakeholder input and data review and should therefore take precedence over other initiatives that may detract from the district’s limited pool of resources.
- **Legacy Thinking** – Executing the Plan successfully will require stakeholders to abandon legacy thinking and embrace the reality that for WCCUSD to improve, old practices and habits that do not positively and substantially impact student learning need to be addressed and improved.
- **Mistreatment of Partners** – For WCCUSD to reach its potential, it will require the trust, dedication, and support of its nonprofit, business, and community partners.
- **Territorial Attitude** –The district and its partners must embrace collective ownership and recognize that positive student outcomes represent the success of all involved.
- **Inflexibility** – While the priorities should remain constant, individual tactics will require regular evaluation and modification to ensure effectiveness.
- **Overloaded and/or Unaligned Communication** – At all levels, internal district communication and communication among stakeholders must be aligned, purposeful and clear.
- **Over-Responding to Initial Setbacks** – Change and improvement take time, but it is essential that WCCUSD maintain direction and focus and not sacrifice long-term success in the face of short-term hurdles.

As the education landscape continues to evolve, WCCUSD will be presented with numerous opportunities not yet addressed within this Strategic Plan. The district should not disregard new opportunities, but rather evaluate each opportunity for alignment with the district's vision and key priorities in order to maintain focus and prioritize effectively. Listed below are the opportunities that will most likely present themselves and have the greatest potential to positively impact the district:

- **Blended Learning Models** – As class sizes throughout California continue to grow, innovative class management strategies offer an opportunity to increase student learning and alleviate added pressure on teachers without putting a substantial strain on the budget.
- **Revisit the Union Contracts** – The current union contracts (for teachers and classified employees) could be restructured to better align with the Strategic Plan priorities. For WCCUSD to become a “district of choice,” all stakeholders – including the unions – will need to reexamine structures, roles, and systems, and improve methods to further facilitate positive student outcomes.
- **Expand Adult Education Programs** – Parent involvement is an essential component to a successful school district, but in WCCUSD, parent involvement is limited by adult education levels and language and cultural barriers. A robust adult education program is the district's best tool to help break down those barriers and create more involved and effective parent partners.
- **Clear the District's Annual Retirement Liability** – The existing \$20,000,000 annual liability is a legal necessity, but a significant drain on an already-limited resource pool. The district needs to uphold its obligations, but should be open to ways to free up this capital and redirect the funds to mission-driven programs and personnel.
- **Use Case Studies to Build District's National Reputation** – With world renowned universities such as UC Berkeley, Stanford, and UC Davis all within close proximity to WCCUSD, the district should explore opportunities to partner with their education departments to write case studies that track the student and district improvements that emerge from the Strategic Plan. Building national recognition and prestige will help attract top talent and private donors.
- **Year-Round School** – Restructuring the school calendar to minimize dormant academic periods would eliminate summer learning loss and help students maintain positive academic momentum from one grade to the next.