

## 校監績效評估

(為波士頓公立學校校監改編)

參考文件：

[校監 Skipper 2022-23 學年自評](#)

[校監 Skipper 2022-2023 學年自評備忘錄](#)

[校監 Skipper 2022-2023 學年重點領域](#)

[中小學教育部模型標準](#)

姓名：	校監 Mary Skipper
填寫日期：	2023 年 8 月 17 日
填寫人：	波士頓學校委員會成員 Stephen Alkins 博士
教育計劃類型	2022-2023 學年校監評估

### 評級

### 定義

高效 (典範)	在所有基本職責領域的工作品質特別高，工作表現遠超預期，因而整體工作品質上乘；並且 1) 包括完成一個主要目標或專案，或 2) 在支援單位、部門或學區目標方面做出了卓越或獨特的貢獻。任何員工都可以獲得這一評級，但此評級次數不多。
有效 (熟練)	在所有基本職責領域的表現始終超出預期，工作品質總體優異。達成年度目標。
發展中 (熟練)	在所有基本職責領域的表現始終符合預期，有時可能超出預期，工作品質總體非常好。達成最關鍵的年度目標。
低效 (需要改進)	績效沒有始終達到預期——在一個或多個基本責任領域的績效沒有達到預期，和/或未達成一個或多個最關鍵的目標。必須附上一份提高績效的職業發展計劃（包括時間表），並進行監督以衡量進展情況。
無效 (不盡人意)	在大多數基本職責領域的績效始終低於預期，和/或在實現關鍵目標方面沒有取得合理進展。需要在一個或多個重要領域做出重大改進。必須制定包括時間表在內的績效改進計劃，並進行監督以衡量進展情況。

## 標準一：教學領導力

教育領導者通過培養共同的願景，將優質教學作為學校教育的核心，從而促進所有學生的學習和成長，以及所有教職員工的成功。

具體重點領域：

- 1-A 課程
- 1-D 評估
- 1-E 根據資料進行決策
- 1-F 學生學習 1-A 課程
- 1-B 教學
- 1- C 考核
- 1-D 評估
- 1-E 根據資料進行決策
- 1-F 學生學習

校監目標一致性：

- 優先考慮並加快提升學業成績（低效）
- 加強社會情感方面的學習機會（發展中）
- 加強中心辦公室和學校的責任（發展中）

評級：

	高效
	有效
X	發展中
	低效
	無效

意見：

### 公平掃盲

是否正確實施公平掃盲？學區內現在和過去一直致力於實施公平掃盲。然而，目前還不清楚圍繞其實施的專業發展（PD）在學生成績、教學計劃品質方面的效果如何，也不清楚除 MAP 考核外，學區還如何對此進行衡量。部分工作還需要指出、檢查和解決目前教育實踐中存在的偏見，這些偏見限制了學生對年級內容的學習。學區分析（通過種族平等規劃工具、公平掃盲觀察工具或其他工具）揭示了學區存在的哪些偏見？我讚賞校監在為學區提供材料和組成部分，以制定和監測公平掃盲實踐方面所做的工作，並期待看到更多關於學生成果和工具成效的資訊。

學區如何對教學成績一直不佳的情況進行問責？教學績效的評估似乎掌握在各個學校社群的

手中，更具體地說，掌握在學校領導的手中。如果教學績效始終被評為“低效”或“無效”，那麼他們如何真正有權對不合格的教職員工（教師、行政人員）做出聘用決定？這對於根除妨礙高品質教學的系統性不公平和偏見是不可或缺的。

學區正在開發哪些替代性考核模式，以評估其行動在實現公平掃盲和 STEM 掃盲/素養方面的影響。我有興趣看到全學區對基於項目的學習機會給予更多支援的轉變。

### 多層級支援系統

此處設定的通用標準非常值得期待，並將在整個學區採用。我擔心的是如何實施支持和問責，特別是如果學區工具（如學區課程調整計劃（District Curriculum Accommodation Plan）或公平掃盲觀察工具（Equitable Literacy Observational Tool））的考核發現需要採取措施時。

### 多語言教育

我對我們今年根據多語言和多文化教育辦公室（OMME）戰略計劃（[幻燈片 3](#)）建立的基礎和更新的内容感到高興。然而，即便所有 ESL 教師都獲得了認證，並實現了適當的指導、教師、時間和分組的平衡，我們在多語言學習者（ML）的百分比增長方面仍然停滯不前。這表示存在一個更深層次的問題，即缺乏教師多樣性以及有效的教師招聘和留任措施，這對多語言學習者尤為重要（考慮 Garrity 標準）。由於語言多樣性的需求將隨著學生多元化的增加而成正比地增長，這種擔憂在未來幾年可能會加劇。

校監的評估支持在這一領域的發展，並為 ML 和有殘疾的多語言學習者（MLWD）提供有前景的最新資訊。應繼續擴大教師的多元化並努力留住教師，支持獲得執照，並通過麻薩諸塞州各地的教育/教師培訓計劃實施管道計劃。

### 早期大學和職業技術教育的擴展

這一進展是朝著在學生的教育歷程中儘早增加接受高等教育和職業路徑的機會邁出的積極一步。

### 學生出勤/學生支持

修訂後的《學區出勤政策》與促進公平和瞭解長期曠課的情況相一致。此外，9 個地區修復性正義/SAWS 職位和一名主任的聘用，也是對學生支援基礎設施建設的極大推動。人們擔心學區會變得過於“頭重腳輕”，因此，看到這項投資直接影響的學生（約 900 名學生）的一些預計產出，令人耳目一新。這說明，我們必須在所有基礎設施的相關招聘中保持透明度。有一種感覺：職位的設立和聘用都是有目的的，但卻不一定清楚地表明可衡量的成果或預計將受影響的學生人數。請考慮將此作為職位設立和未來考核的常規部分。

**\*\*\*一般意見和關注：**必須承認，在這次評估中，“有效”等詞是與具體情況相關的。對誰

“有效”？從整個學區的角度來看，許多 BPS 的學生表現出色，取得了長足的進步。從 BPS 最弱勢群體及其學業成績的角度來看，學區還有許多工作要做（低效）。校監承認這一點，並應加以考慮。在我們考慮新的增補人員時，至關重要的是要慶祝 Kay Seale 的受聘，希望這能為我們的特殊教育辦公室帶來穩定性，並實施限制較少的環境。雖然這是朝著正確方向邁出的一步，但全納教育仍然是一個令人關切的主要領域，也是一個亟需發展的領域——特別是因為領導層的快速更替。更廣泛地說，儘管取得了積極的進展（尤其是因為轉型學校取消了這一地位），但在整個學區教師短缺的情況下，很難想像所有學生都能接受高品質的課程教學，以便取得優異的學業成績。儘管我們誇讚我們提供的優質學校計劃，我們的考試學校（7-12 年級）進程就是明證，但家庭清楚地認識到並瞭解到，優質課程和教學只存在於少數幾所學校。此外，學生的成果和成功衡量標準應逐步縮小機會和成績差距（尤其是黑色和棕色皮膚學生、殘疾學生和多語言學習者），根據麻省綜合評估系統（MCAS）的結果和其他考核，這些差距在 2022-2023 學年或之前幾年有所改善。此外，我們預計學區內的人學率會繼續下降，這也反映出我們的教學實踐和教育選擇未能充分幫助學生取得成功，迫使我們的學生選擇更好的方案。這些問題仍然是我們最為關注的問題。今年是我們校監的奠基之年，我承認，我們正在實施新的系統、團隊和規程，用於生成資料，方便我們瞭解如何朝著我們追求的結果前進。最後，我期待著監督校監如何在其工作過程中確定歷史上持續存在的偏見，執行問責制，並對中心辦公室和基礎設施的擴張進行審查，以確定其是否真正支持學生的變革性參與和進步。\*\*\*

## 標準二：管理與運營

通過確保安全、高效和有效的學習環境，利用資源實施適當的課程、人員配備和時間安排，促進所有學生的學習和成長以及所有教職員工的成功。

- 2-A 環境（發展中）
- 2-B 人力資源管理/發展（有效）
- 2-C 時間安排和執行資訊系統（有效）
- 2-D 法律、道德與政策（有效）
- 2-E 財務系統（發展中）

校監目標一致性：

- 改善與家庭和教職工之間的內外部溝通（發展中）
- 精簡操作並確保學生安全（有效）

	高效
X	有效
	發展中
	低效
	無效

意見：

### 組織架構

從學校領導提供的資料來看，將學區重組為地區模式取得了積極成果。顯然，學校社群得到了區域支援，並對哪些職位支持他們的工作有了更清晰的認識。這種組織模式對家長/學生/家庭問題的溝通和回應時間產生了怎樣的影響，我們希望看到有相關的衡量指標。儘管如此，只有不到 60% 的學校領導表示學區辦公室支持他們學校的需求，不到 50% 的學校領導表示學區辦公室負責為學校社群和家庭提供高品質的服務。雖然這比上屆政府有所改善，但仍有近一半的學區領導不認為中心辦公室支持了他們學校的需求，也不認為中心辦公室對高標準負責，這一點令人不安。希望擴大後的地區團隊結構能在來年提高這些數字。這種結構是由學校領導推薦的嗎？

### 勞動合同

更新所有 18 份勞動合同，對於確保員工和 BPS 合作夥伴的薪酬和就業福利有保障，以及恢復對 BPS 有能力成為一個良好、有競爭力的工作體系的信任至關重要，這可能是迄今為止最令人印象深刻的成果。此外，這也許可以幫助家庭重建信心和信任，相信一個履行對員工承諾的學區也會為其服務的家庭兌現承諾。最後，既然合同已經生效，今後就更容易談判

新的條款，並以學生的需求為中心，就如何使我們和我們的合同工更加負責任進行重要對話（Transdev 合同就是一個很好的例子）。

### **學校和學區設施/學校安全**

設施狀況評估（FCA）和設計研究是完成長期設施計劃的必要組成部分，特別是涉及學區學齡前- 6 年級/7 年級- 12 年級的過渡方面。通過這項研究獲得的資訊必須有效地利用機會指數和種族平等規劃工具，以確保受影響最大的社區首先得到支持。我們還需要一個詳細的總體設施規劃（2023 年 12 月），但我們希望明確一點：該規劃應包含社區共用的知識和意見，並賦予其決策權。

毫無疑問，學校的安全與是否擁有優質安全的設施直接相關，因此不得考慮使用金屬探測器等對心理有害的工具，因為這些工具會損害安全、心理健康和教育品質。我對应急管理辦公室的成立以及對安全專家培訓的承諾表示讚賞，這些培訓包含有關創傷的實踐。我希望更清楚地瞭解安全專家和社區聯繫協調員將如何通過地區支援模式，與家庭參與專家、恢復性正義專家和分配到每個學校地區的學區社會工作者進行有效的合作和溝通。此外，這與學校應主辦的社區圓桌會議/校務委員會有何交集？正如上文所提到的，設立多個行政職位，只是突出了更有效、更透明溝通的必要性。或許內部溝通專家也將解決這一問題。

總之，整個學區的學校設施都很陳舊，需要多加關注和修繕，這樣學生才能集中精力學習，尤其是在我們與長期曠課現象作鬥爭的時候。我對我們所提供的社會情感學習支持表示讚賞。與此同時，我意識到財政懸崖即將來臨，擔心如果我們的預算不能支援這些活動，這些重要的學校、社區和家庭支持將處於危險之中。這是迄今為止規模最大的一個專案，有一個宏偉的願景，但仍然缺乏關於支出如何轉化為學生成功（例如，學生服務等）的清晰度和細節……

### **交通**

與 Transdev 的合同談判至關重要，因為它要求學區反映出它需要建立哪些系統來有效監控準時率（OTP）並對此負責。雖然我們在 OTP 和招聘和雇用司機方面取得了進展，但我們仍然需要改善對校車監督員的激勵並增加人數。交通熱線是一個很好的補充，可以改善所有家庭的直接溝通，特別是那些有殘疾兒童的家庭。

### 標準三：家庭和社區參與

通過與家庭、社區組織及其他支援學校和學區使命的利益相關者建立有效的夥伴關係，促進所有學生的學習和成長以及所有教職員工的成功。

- 3-A 參與 （發展中）
- 3-B 共同承擔責任 （發展中）
- 3-C 溝通 （發展中）
- 3-D 家庭關注的問題（有效/發展中）

校監目標一致性：

- 發展真正的家庭和社區參與實踐（發展中）
- 改善與家庭和教職工之間的內外部溝通（有效）

	高效
	有效
X	發展中
	低效
	無效

意見：

#### 家庭溝通和 BPS 幫助熱線

這裡報告的統計數字明確表明了我們對改進和響應家庭需求的承諾。這一舉措截至目前成效不錯，因為家庭現在有了一個慣常的意識，知道他們可以向誰傾訴，解決他們的問題，並得到回饋。這一點由支援學區語言和文化多樣性的多元化員工加強。展望未來，收到社區對幫助熱線的滿意度數據會很有利，特別是在學年的關鍵時期（例如，考試學校就學等）。

#### 提升公平、家庭和社區進步和校務委員會

在過去的一年裡，家庭參與一直比較混亂，但趨勢是正確的。校監一直有意與學校社群會面，並讓家庭直接參與各種 BPS 活動（以及通過家長領導的小組），並為他們創造直接互動和提問的機會。這說明了校監對回饋持開放態度，鼓勵家長參與，以及對學區迫切需要的改善的承諾。校監還提供了指導，說明校務委員會會如何通過不同的組織（例如，非營利組織、社區倡議、小企業等）來提高社區參與，通過就業機會/職業路徑來支援學生參與。她對這些實踐的承諾，連同她重建信任的透明度，對於維持整個學區的關係與穩定是很有必要的。話雖如此，今年的幾個例子表明，我們在重新獲得信任和與社區建立公平關係方面還有很長的路要走。

我們如何處理學校合併，清楚地表明瞭對社區發展的關注。許多社區報告說，BPS 沒有採用“真實參與”的方法。學校社群面對的不是一種從概念設想之初就以社區為中心，並授權他們在整個過程中以公平的方式做出決定的方法（包括在理解和使用種族平等規劃工具方面的一致），而是看似已經做好的決定，社區會議是“核取方塊”或向社區“推銷” BPS 決定的機會。會上聽取社區的意見，但不納入後續流程，也不影響最終決策。此外，經常會重新安排會議，缺乏與學區代表的後續行動。我承認，今年的情況有所改善，但在 2022-2023 學年，有幾例出現了同樣的情況，即失敗的真實參與，夾雜著無計劃的溝通（例如，O’ Bryant 舉措，Shaw and Taylor 等）。

## 標準四：專業文化

*通過培養和維持一種反思性實踐、高期望值和教職員工持續學習的學校文化，促進所有學生取得成功。*

- 4-A 對高標準的承諾（有效）
- 4-B 文化素養（發展中）
- 4-C 溝通（發展中）
- 4-D 持續學習（有效）

校監目標一致性：

- 加強中心辦公室和學校的責任（發展中）

	高效
	有效
X	發展中
	低效
	無效

意見：

### 團隊和會議結構

中心辦公室和學區內部溝通流程的評估必須在 2023-2024 年進行調查（我預計會是這樣）。我們必須看到有關問責制和具體學校領導和社區支援的資料的增長（在標準二中強調）。支援納入嚴格標準和優質學校計劃的資料令人鼓舞。我很想調查同一組校領導，看看他們認為在各自的學校生態系統中，實施高標準和文化素養的最大威脅是什麼。

### 學校領導合同

此項無意見。校監採取了積極措施，並在學校計劃方面獲得了學校領導群體的更多支持。我



們還必須建立學校領導支持團隊，特別是為那些來自種族和民族代表性不足背景的校領導，以便在整個學區營造更大的網路、溝通和內部支援感。

### 明確期望、培訓和職業發展

有必要回顧 PD 如何有效地支持明確的期望，以及明確的支持途徑。雖然新提出的區域模式和團隊應該有助於靈活地實施和評估這一點，但我們是否能夠靈活熟練地實施文化響應措施，這一點仍然存在疑問（即，PD 的有效性如何以及管理人員如何從中學習、考核和成長？）。此外，學區打算如何支持 SEL 員工職位的持續 PD？

### 內部溝通

此項無意見。上面分享的例子，如幫助熱線和大城市學校委員會（CGCS）制定的建議，展示並產生了一個基於明確職責和責任的內部流程。這個流程還在發展之中。然而，正如校監所指出的，關鍵在於執行，以及學區如何允許在具體學校層面和與每位領導之間所需的靈活性。

### 總體評級（考慮朝目標和績效類別的進展情況）

	高效（典範）
	有效（熟練）
X	發展中（熟練）
	低效（需要改進）
	無效（不盡人意）

### 僅教育評估：標準評級

（在每項標準的相應評級框內打上“X”號）

E	P	NI	U	
	X			標準一：教學領導力
	X			標準二：管理與運營
	X			標準三：家庭和社區參與
	X			標準四：專業文化

## 員工發展計劃（EDP）

根據上述類別，確定並描述 2-3 個優勢領域和 2-3 個需要繼續發展的領域，以及如何實現這些領域的目標。

優勢領域	有待繼續發展的領域
<p>簽署勞動合同，讓 BPS 瞭解最新情況，這可以提高 BPS 員工在履行職責時的士氣、尊重和信心。這可以加強學區內的招募和留任，提高員工穩定性。</p>	<p>注重教師的多元化和問責制，以確保所有課堂都能提供適當的課程、教學領導、社會情緒學習（SEL）支援和職業指導機會。若沒有做到，學校領導有權迅速做出改變，以便最好地服務于學生，說明其學習和取得成果。提高一般讀寫能力和 STEM 能力至關重要。</p>
<p>區域支援模式提供一種個人化/定制化的方法，以支援具體學校社群，可靈活地應學校的需求進行調整。</p>	<p>憑資料評估宏觀和微觀系統的成效，特別是那些直接與家庭接觸的系統，以確保學區的認同和適應能力。這包括開發一個真實社區參與的頻譜模型，其中包括社區的決策權。</p>
<p>以高品質的教育領導文獻和注重公平的說辭/語言為基礎，在整個學區營造一種高期望和批判性回饋的文化。這支持並符合學校委員會的願景。</p>	<p>明確指出存在系統性偏見的地方，並就如何使用學區工具（例如，REPT）以及每個倡議如何優先考慮我們最弱勢的群體（有目標的普遍主義方法）提供明確的指導。</p>