

## 校監表現評核

(適合波士頓公立學校校監)

參考文件：

[校監 Skipper 2022-23 學年自我評估](#)

[校監 Skipper 2022-2023 學年自我評估備忘錄](#)

[校監 Skipper 2022-2023 學年重點領域](#)

[DESE 模型評分標準](#)

姓名：	校監 Mary Skipper
完成日期：	2023 年 8 月 14 日
完成者：	Jeri Robinson, 學校委員會主席
教育工作者計劃類型	校監評估, 2022-2023 學年

### 評級

### 定義

高效 (優異)	由於所有在基本職責領域中執行的工作品質都非常高，因此表現遠遠超越期望，並呈現出優異的整體工作品質；同時 1) 包括主要目標或專案的完成度，或者 2) 在支援單位、部門或學區目標方面提出特殊或獨特的貢獻。雖然鮮少授予此評級，但任何員工都有能力達到。
有效 (熟練)	在所有基本職責領域的表現持續超越期望，而且整體工作品質很優秀。已實現年度目標。
發展中 (熟練)	在所有基本職責領域的表現持續符合期望（有時候可能超越期望），而且整體工作品質非常好。已實現最關鍵的年度目標。
效果不高 (需改善)	表現無法持續符合期望：表現未能在一個或多個基本職責領域中符合期望，以及 / 或者未實現一個或多個最關鍵的目標。須附上改善表現的專業發展計畫（包括時間軸），並透過監控衡量進展。
無效 (不滿意)	表現在最基本的職責領域中持續低於期望，以及 / 或者未實現關鍵目標方面的合理進展。一個或多個重要領域需要進行重大改善。須概述糾正表現的計畫（包括時間軸），並透過監控衡量進展。

## 標準 I：教學領導力

教育負責人透過培養讓強大的教學和學習成為學校教育主要重點的共同願景，促進所有學生的學習和成長情況。

具體重點領域：

- 1-A 課程
- 1-D 評估
- 1-E 資料啟示決策
- 1-F 學生學習
- 1-A 課程
- 1-B 教學
- 1-C 評量
- 1-D 評估
- 1-E 資料啟示決策
- 1-F 學生學習

校監目標結盟：

- 將學業表現視為優先並使其加速
- 強化社交情續學習的機會
- 增加統籌辦公室和學校的問責

評級：

	高效
X	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

校監 Skipper 回到 BPS 後就立即展開行動。鑑於她對波士頓和 BPS 整體的熟悉度，她能快速與同事合作，建立並確定有希望的實踐和基礎工作已經在目前領導團隊成員的強力領導下進行。上面列出的所有領域都獲得一些程度的注意。我感謝校監認可已發揮作用且有前景的項目，同時系統性地了解正在發揮作用的內容，並學習與現有職員合作以強化並制定全學區關鍵部門（如教學和學習）的強力基礎設施。

我在此標準給予校監「有效」評級。我感謝所有為了讓學區和職員在課堂中獲得成功，而完成的奠定基礎工作。我看見為了達成共識和一致性而做出的真實聯合努力，尤其是包容性教育方面。該基礎重要的一部份是確保由合適的團隊進行工作。儘管我明白並非所有職缺都已

填補，但現在我們有特殊服務主管、教學和學習主管以及兩名多語言和多文化教育辦公室的副主管。這是去年的重要工作。要是沒有強力領導人，就無法完成該工作。

現在有許多基礎工作已經就定位，我想問的是，我們要如何設定優先事項並整合各個部門和工作？還有我們和大眾要如何進一步了解各項部門與角色的職責，以使工作繼續推進？我也希望能確認家長是否理解我們在課堂中進行的所有工作。我們有許多有正當理由變更的項目，因此必須確保家長也了解這些變更。

整體而言，我認為在教學領導力方面我們正朝正確方向前進。校監擁有強力團隊能努力使所有工作達成一致，並強化學區學業團隊和學校職員之間的溝通。我了解結果需要時間才能呈現，但我相信接下來幾年將能開始看到數學、閱讀和寫作等技能的進步。現在我們已經奠定許多基礎，明年監督實施和成果非常重要。

## 標準 II：管理與營運

*透過確保安全、有效果且有效率的環境，並將資源用於實施適當課程、職員任用及排程，促進所有學生的學習和成長情況。*

- 2-A 環境
- 2-B 人力資源管理 / 部門
- 2-C 排程與管理資訊系統
- 2-D 法律道德和政策
- 2-E 財政制度

校監目標結盟：

- 改善內部和外部與家庭及職員的溝通
- 簡化營運並確保學生安全

	高效
X	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

如上所述，今年是基礎年。我在此標準給予校監「有效」評級。過去這年來，我們接收到許多系統性改善計畫、大城市學校委員會以及多項內部計畫的資訊。現在我們必須實施工作。

我感謝校監承認學區沒有準備好成功所需的系統和架構。校監今年花了大量時間了解我們擁有什麼，以及需要增加或減少什麼。

觀察所有需要修正的項目時，校監本可花費一整年在系統性改善計劃的一個領域上，但我們沒有那種餘裕。校監已讓團隊就定位以開始執行所有領域的工作，更重要的是要建立長久系統，無論領導者是誰都能讓工作持續進行。設立三個副校監職位後，就能區分工作，並明確了解組織某個部份的負責人是誰。

另一個已就定位的重要架構是地區模型。我將地區視為迷你學區，且已進行各種投資以強化團隊，進而支援學校和學生。我們需要確保地區能共同合作，分享最佳實踐並合作解決問題。我也想更加了解這些地區是如何決定的，以及學區如何監督其工作以確保所有人都能接收相同訊息並有相同期望。

還有很多工作要做，但比起去年，我們已見到明顯進步。我們無法徹夜進行此工作，但每天都必須取得進展。

最近特別令我感到印象深刻的領域是聘用方面的進展，我們已填補所有校車司機職缺，並且與去年此時相比多了 150 名校車監督員。我們也幾乎完全填補了教育工作者職缺，並且學校負責人的流動率是長久以來最低。若要穩定學區並讓工作完成，這全都非常重要。今年我們必須注重了解人力資本辦公室的需求，確保我們能支援其成功。

最後，我了解明年是 BPS 綠色新政的重要一年，對所有必要設施工作來說也是如此。我希望能夠看見設施狀況評估的結果（我預計會令人感到謙卑），以及學區要如何利用此一資料點協助向長期設施計畫提供所需資訊。我們在這項工作上必須公開透明。我們了解必須做出許多艱難抉擇，但我們也明白孩子們值得更好的，而他們所參加的學校會影響其擁有或未擁有的資源和機會。我們必須和家庭密切合作，分享我們所面臨挑戰的真實情況，且必須意識到部分挑戰可能有多困難。

### **標準 III：家庭與社區參與**

*透過與家庭、社區組織及其他支援學校與學區使命的利益相關者建立有效夥伴關係，促進所有學生的學習和成長情況，以及所有職員的成功。*

- 3-A 參與
- 3-B 共同職責
- 3-C 溝通
- 3-D 家庭疑慮

校監目標結盟：

- 發展真正的家庭與社區參與做法
- 改善內部和外部與家庭及職員的溝通

	高效
X	有效
	發展中
	效果不高
	無效

### 評論：

家庭與社區參與是另一項已進行重要投資的領域，以便建立能讓社區和家庭真正參與並能提供支援的系統。我在此標準給予您「有效」評級，而我認為我們在此領域還有很多改進空間。

和其他標準類似的是還有許多需要進行的基礎工作。將工作提升致副校監職責既有象徵意義，也有實際意義。我們進行的所有工作都必須貫徹平權、社區和家庭參與。我聽到校監經常說到這點，而我們必須確保組織中所有人都能夠了解。

我希望能見到所有學校都有家庭連絡員帶來的成果，過去兩年來我們安排了許多家庭連絡員，而我經常聽到學校表示此角色的重要性，以及擁有此職位有多麼寶貴，能強化家庭和學校之間的連結。

我們必須持續和家庭合作，幫助他們了解學校的角色，並和他們共同支援學生教育。我們必須承認，並非所有家庭都能按照期望方式參與，且我們必須向學生提供輔導機會，讓每個學生都有許多人能支援其成功。校監已在學生支援方面進行許多投資，並且由於我們積極與學生和家庭互動使其返回學校，使長期缺席率得以降低。這非常重要，我希望明年能夠展開更多這類的預防性工作。

最後是我曾在上方稍微提到的 BPS 綠色新政工作。我很感謝校監參與後將部份工作減緩以便進一步了解，並直接與部分受影響家庭會面。校監已將工作重組，以成立能支援這項複雜工作各個不同部分的團隊。這不只與校舍有關，更與學校社群有關，而我知道我們仍在成立團隊，但真正的社區與家庭參與對未來工作至關重要。並非所有人會同意，但所有人都必須理解。

### 標準 IV：職業文化

*透過培養和維持反思實務、高期望及職員持續學習的學校文化，促進所有學生的成功。*

- 4-A 高標準的承諾
- 4-B 文化豐富性

- 4-C 溝通
- 4-D 持續學習

校監目標結盟：

- 增加統籌辦公室和學校的問責

	高效
X	有效
	發展中
	效果不高
	無效

**評論：**

最後一個標準我也給予校監「有效」評級。脫離疫情並管理曾多次轉變的團隊並不容易。有意思的是，當我和職員交談時，他們都說現在比去年感覺更好，這是因為校監的明確領導，以及對工作和團隊的尊重。

校監對於集體談判合約的處理工作特別感到自豪和印象深刻。我了解為何如此多逾期，而校監將此工作視為優先。正因如此，我們完成了工作且士氣提升，勞工也感到受尊重。我也感謝校監在合約到期前就已經在規劃下一輪協商，並成立內部策略團隊，而非只是運用傳統的勞動關係、人力資本和財務部門。

當我因部分合約坐在談判桌上時注意到一件事，即職員感到自己有意見並將獲得所需資源的重要性。隨著我們進入這個學年，我見到您正在實現該目標。不只是投資地區模型，還有您為了使專業發展一致並加以擴展而完成的所有工作。

我們不再需要只告訴人們該做的事，而不提供執行工作所需的培訓和資源。這肯定代表「這是期望，而這些是我們用來協助您取得成功的方式。」在 ALI 和我見過的部分包容 PD 計畫中，我看見你們的團隊就是這麼做的。設下極為明確的期望，接著提供培訓以及支援獲取方法的相關資訊。

整體而言，我的印象非常深刻，並且感謝您的領導。現在要領導公立服務並不容易，但校監立即展開行動，且對於未來所有的可能性仍保持興奮和樂觀。我很期待下個學年，以及我們將共同進行的工作。

**整體評級（考慮目標方面的進度與表現類別）**

	高效（優異）
X	有效（熟練）
	發展中（熟練）
	效果不高（需改善）
	無效（不滿意）

**僅限教育評估：標準評級**

（在每個標準的對應評級方塊中劃上「X」）

E	P	NI	U	
	X			標準 I：教學領導力
	X			標準 II：管理與營運
	X			標準 III：家庭與社區參與
	X			標準 IV：職業文化

**員工發展計畫 (EDP)**

根據上述類別，識別和說明 2-3 個強項領域和 2-3 個持續成長領域，以及您如何達到這些領域。

強項領域	持續成長領域
聆聽並尊重所有意見。到目前為止，您已提供許多聆聽各級職員、學生、家長等個人和非正式團體意見的機會。建立信任來自謹慎聆聽與了解。	召集他人接受並承認強力、有意義家庭參與的重要性。
建立系統並分解孤立單位。您已努力建立強力基礎，這能使正向健康的關係得以發展，並讓溝通更加順暢。	幫助所有職員和家庭了解注重改善學生成果的急迫性