

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 15 日
完成者：	波士頓學校委員會成員 Quoc Tran
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龐大的教學和學習成為學校教育主要重心的共同願景，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：

XXX	高效
	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

在領導波士頓公立學校系統這不到一年的時間裡，校監 Skipper 成功在本標準概述的許多領域上實現數項重要成就。

將適合者放在領導職位後，每名學生都能輕鬆獲得教學模型和公平讀寫。此外，穩定實施 OMME 策略計畫後，獲得適當英語教學的英語學習者人數顯著增加。

同樣地，考慮將系統改善計畫提交給 DESE 的截止日期，已在各所學校成立包容計畫團隊，以改進學校的包容實踐，並注重向特殊教育學生提供更好的服務。

在聘用和留任工作方面，聘用具有 ESL 及 / 或特殊教育證照的新教師，以適應這些類別的學生人數上升。持續努力聘用和留任多語言 / 多文化及特殊教育教師。

標準：管理營運

透過確保安全、有效果且有效率的环境，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

XX	高效
	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

校監在管理公立學校系統方面擁有多年經驗，展現出敏銳感知和專業知識，能將關鍵人員安排到適當職位以實現並促進計畫成功。令人滿意的是，校監的資深職員很容易聯絡，且隨時準備好視要求協助任何學校委員會成員。

在系統改善計畫方面，強調學生的實際成果是具備明確預期指標的重要衡量標準。設計、實施並密切監督注重學校與學生安全、交通、設施以及人力資本的五年計畫。

校監也準備了新的組織結構圖，當中她指定副校監在學業、營運、平權以及家庭和社區參與等方面加以監督，並向她提供定期狀態報告。也實施了區域模型以審查學校資料並向學校負責人提供支援，結果是有 70% 的學校負責人對學區辦公室積極應對感到滿意。值得注意的是，校監還成功和工會就共 18 個的現有勞動合約進行協商並達成協議，協助 BPS 維持稱職的勞動力。

在設施方面，重點一直是集中建立有助於學生學習並且安全的环境。在大城市學校委員會 (CGCS) 進行審查並提供建議後，建立了应急管理辦公室以實施 CGCS 建議。BPS 現在已有完整的安全專家編制。此外還聘用了社區連結協調員，由他們與學校和社區負責人合作，以便主動關注針對學生個人需求量身打造的資源和支援。另外，聘用內部溝通專家，確保在學校安全相關事件發生時，能有正確的家庭溝通原則。在交通方面，學區自 COVID-19 疫情發

生前以來首次聘用充足的校車司機。和 Transdev 簽訂了新合約，當中對表現改進提供財務獎勵，且對未履職請求約定違約金，符合 BPS 以學生為中心的交通目標。整體而言，在即時「管理與營運」標準方面，校監的表現為「高效」。

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
xx	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

自古以來，家庭與社區參與領域方面重複發生的問題一直讓波士頓公立學校很困擾。儘管隨著時間制定了不同溝通模型以及相關改善／強化，仍然經常聽見利益相關者、社運人士、家長以及學生強烈抗議透明度與公平性。這導致家長對學校系統及其管理階層的信任遭到不利侵蝕。另外應注意的是，過去十年來，造成這種不安困境的部分原因是學區領導者頻繁更迭、訓練有素職員短缺，以及 COVID 疫情導致的冗長停課。

校監了解到處理透明度問題的重要性，因此強化學校委員會支援、聘用更多社區聯絡員，並向學校職員和家庭提供訓練。實施全新且改進後的溝通原則以及資訊分享流程。設立 BPS 服務專線作為顧客服務中心，以便協助家庭／監護人尋找學區相關資訊。自推出以來，這一多語言專線服務了數萬筆大眾提出的學校相關查詢。此外，校監努力與即將確認的社區合作夥伴共同合作，制定並實施家長輔導計畫，這注重在建立家長的自信與技能，使其主動參與孩子的教育。

校監多次與社區參與諮詢委員會、St Stephen Parent Leadership Group、全市家長委員會、

SPEDPAC 及 DELAC 會面。在社區 / 利益相關者合作方面，校監與 Greater Boston Chamber of Commerce 合作，以吸引工商界參與，提供財務和學生的工作為本學習的支援。

在持續且重複的平權相關問題方面，值得注意的是，根據我的評估，所有屬於市長綠色新政，且由校監提議並推動的專案、政策建議和學校相關措施，都具備經過充分研究且有事實證明的平權分析。儘管我了解不同人對於平權參數的極限和範圍有不同看法，我仍堅信可支援各種由校監及其職員推動的大規模專案和措施的平權分析，將能在事件發生時應對任何法律挑戰。儘管我自己相信，平權仍是大眾反對校監所提出各種專案的重要原因之一。

只要學校委員會的公開聽證會上不經常出現大眾對於透明度及 / 或平權的強烈抗議和要求，她所有按照「家庭與社區參與」標準進行的持續性努力都應獲得「高效」評分。根據本標準，我堅持將校監評為「有效」，並希望未來能聽見更少對於透明度和平權的要求。

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

xx	高效
	有效
	發展中
	效果不高
	無效

評論：

校監在所有學校委員會公開聽證會、行政會議、學校相關培訓以及退休會都有著模範表現。我非常享受並感謝能收到並閱讀校監在各場聽證會數天前寄給我們的備忘錄。校監總是在做好萬全準備後才參加會議，並且能對委員會成員的詢問提供令人信服的解釋。有需要時，她會委派資深職員提供專家回應。

在溝通方面，校監成立了內部跨職能部門團隊，確保所有關鍵人員和部門都能參與工作規劃

和執行。這能將合作工作的障礙降至最低。在回應重要事件方面，為學校和學區，以及影響更廣泛 BPS 社區之大規模公告實施逐級溝通。校監制定出書面協定，以確保每個人都能夠收到學區以其偏好家庭語言撰寫的相同訊息，而不是從其他來源。

有了校監實施的所有內部溝通工具，相信所有職員都能感覺受到重視且為團隊的一份子。在加強校監和職員的專業知識方面，她以及核心領導職員參與了哈佛大學的公共教育領導力專案 (PELP)，以及大城市學校委員會 (CGSC) 主辦的多場會議和訓練。此外，校監向所有職員提供組織結構圖，當中提供清晰的角色與職責架構，以及能補充職員持續進行工作的一系列優先事項。校監也制定了與副校監與職員長進行的每日會議、與部門長進行的每週會議，以及與行政團隊進行的每月會議。所有密切監督和評估不只確保工作能準時完成，還能建立她與職員以及職員間的強烈關係。

在學校領導階層方面，校監修改目前的校長合約，旨在吸引並留住優秀的學校負責人。改進後的合約要求增加基本薪資、提供額外教育和專業機會，以及增加留任獎金。因此，今年學校領導者退休人數大幅降低。有了新合約，學校負責人將執行優質學校計畫，其優先事項是教學重點、文化與氛圍以及出席率。

校監展現出為 BPS 員工營造專業文化和氛圍的能力，當中的教育益處定能回報給學生。此處註記評分為「高效」。

整體評級（考慮目標方面的進度與表現類別）

xx	高效（優異）
	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
XX				標準 II：管理與營運
	X			標準 III：家庭與社區參與
XX				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
管理技能	社區參與
文化敏感度	
全面準備	