



前 100 天

2022 年 6 月至 9 月

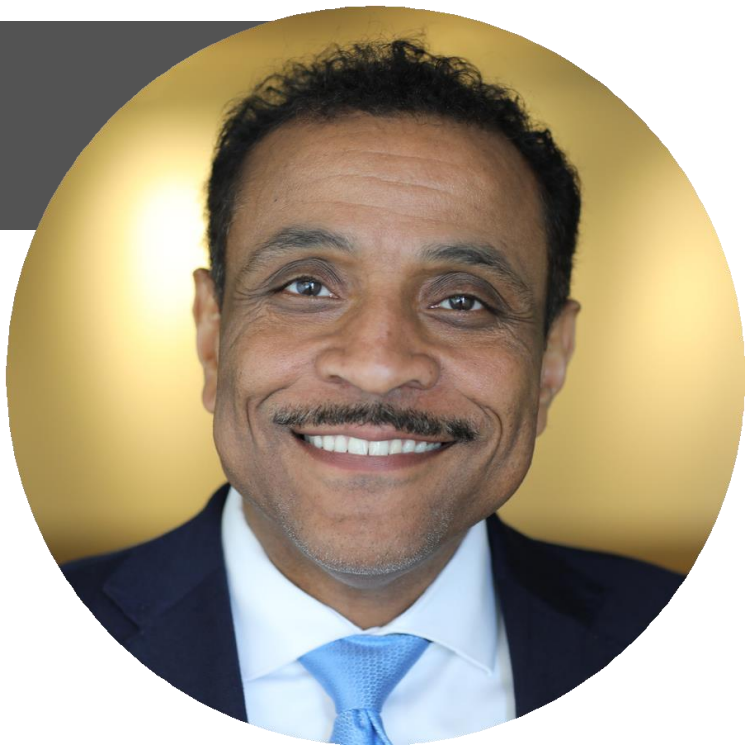
傾聽 與瞭解

Tony B. Watlington Sr., Ed.D.
督學



THE SCHOOL DISTRICT OF
PHILADELPHIA

督學 Watlington 致辭



能成為費城學區的督學，我感到無比榮幸，與此同時，我的第一要務就是傾聽與瞭解。在我任職後的前 100 天，我將組織戰略性、深思熟慮並且以公平為重點的談話和行動，確定我們當前在哪些方面做得出色，哪些方面還需要改進。我將以合作式的領導風格為基礎，以結果為導向，與廣泛的費城民眾接觸，瞭解這座偉大城市的歷史，並瞭解我們需要做什麼才能實現費城學區的「目的與保障」。

費城是一座活力十足的城市，這裡的人們才華橫溢，這裡的資源豐富多樣。這座城市因在歷史上致力於平等、兄弟之愛、姐妹情誼和行動主義而聞名，它可以為所有兒童創造優質的環境，幫助他們加快學習的步伐並認識到他們的天資，而不論他們有怎樣的種族、宗教、性別、性取向或經濟地位。作為督學，我將背負著強烈的使命感，與我們的學生、家庭、教職員、城市和州領導者、工會、大學、社會活動家、草根組織以及商界領袖合作，以專注的態度、進取的精神和創新的方式來解決我們最複雜的挑戰，最終改善我們所服務的 198,645 名兒童的生活成果。無論孩子是在傳統的學校環境還是在特許學校社區內學習，作為成年人，我們都將與之同行，提供必要之資源，以愛相隨，全情投入，帶領他們茁壯成長。雖然路途艱難，但我們的孩子仰望著我們，為他們和為他們的家庭創造改變生活的機會和成果。

在我任職後的前 100 天內，你們將親眼看到、親耳聽到、親身感受到我對於瞭解這座城市和費城學區的承諾。我將與我們的教育委員會建立緊密並有意義的關係，以確保我們在德育宗旨上明確一致，並以專注態度和清晰的意向行事。我們將擴大與社區的合作範圍，促進我們所有人為學校系統的成功積極做出貢獻，並實現我們的「目的與保障」。

這次的「傾聽與瞭解旅程」專注於五個反映出「目的與保障」的優先領域，也是我們聯手攀登卓越的漫漫征途的起點。這次旅程將產生一份報告，這份報告將提供調查結果和建議，幫助指導我們的合作。我期待這趟旅程順利結束，最後當我們集體問到「孩子們怎麼樣」時，我們能有證據並有信心地回答到「所有孩子都很好！」因為其他任何答案都是不可接受的。

感謝大家，讓我有這次機會與大家合作。美好的事情即將發生。

Tony B. Watlington, Sr.

信任 | 夥伴 | 公平 | 卓越 | 瞭解

傾聽與瞭解的優先領域， 加速實現「目的與保障」

這五個傾聽與瞭解的優先領域將幫助我形成想法和點子，幫助我們合作實現「目的與保障」，支援我們所服務的所有學生。想瞭解更多「目的與保障」，請造訪 philasd.org/goalsandguardrails



優先領域 1

評估學生和教職員的健康



優先領域 2

調動利益相關者的參與並建立信任



優先領域 3

評估教授與學習



優先領域 4

評估學區領導層的能力與步調一致性



優先領域 5

評估學區的營運、設施和財務狀況



優先領域 1

評估學生和教職員的健康

目的

學生和教職員如果缺乏身體或情緒的安全，就不可能取得成功。作為一個學區，我們必須以集體的力量處理健康和安全的問題，召集市長辦公室、市議會、商界、鄰里區和各所學校的關鍵利益相關者，為學生和教職員創造學習與成長的安全環境。我們對學生健康和安全的措施，將激發學生的興趣，並為他們提供更多機會來參與健康的、有意義的活動，幫助他們培養積極的心態。我們將努力確保我們的學生看到費城提供的充分機會，幫助他們成為有積極貢獻的公民。

行動步驟

- 1.1 僱用向督學彙報工作的社區聯絡員，負責協調草根組織對社區議題的溝通與回覆，其中包括學生和教職員安全議題。
- 1.2 審視現有的結構，召集關鍵的城市與社區領導者，討論長期缺勤、無家可歸、緊急支援、校外活動時間等議題。
- 1.3 與城市機構、草根組織和關鍵利益相關者合作，評估擴展暑期、課後和聯課活動計劃的可能性。
- 1.4 審視我們在學校氛圍和學校安全議題方面是怎樣接收回饋的，以及怎樣回應從學生、教職員、家長和社區成員收到的回饋。
- 1.5 審視並評估我們的學校/學區停學與開除資料，特別關注學校內和周圍的暴力犯罪。
- 1.6 審視單獨的學校氛圍資料。
- 1.7 審視我們支援學生和教職員的心理健康的的方式，並判斷我們是否正適當地投資於給學生和教職員的協調式心理健康支援與服務。
- 1.8 評估已對修復式實踐和積極行為、干預、支援計劃做出的投資。



優先領域 2

調動利益相關者的參與並建立信任

目的

在我們合作幫助所有學生取得成功的道路上，建立信任始於傾聽（為了理解），然後是有效地協作與溝通。瞭解我們社區的希望和夢想是至關重要的，這包括學生、家庭、教職員、城市和州領導者、工會、大學、社會活動家、草根組織以及商界領袖。另外，我們必須確保擁有強大的協作式結構，並評估我們的內部和外部溝通成效。

行動步驟

- 2.1 發起一次傾聽和瞭解之旅，以理解所有社區的確切優先事項和需求。
- 2.2 增加與督學之間的協作式結構。
- 2.3 與教育委員會主席和副主席、市長、市議會、州政府官員和立法代表團、宗教團體、商界領袖和社區成員協商，與主要領導人會面。
- 2.4 與教師、行政人員、輔助人員、其他校內工作人員和總部員工舉行面對面全體會議或透過 Zoom 開會，以瞭解哪些工作有效，哪些地方造成了壓力/焦慮。
- 2.5 發起討論並與我們的工會夥伴溝通，以建立一種尊重和信任的文化。
- 2.6 評估內部溝通規範，包括社群媒體策略，以確定教育委員會成員、校長、教學人員、非教學人員和總部工作人員如何理解在整個系統傳播的資訊。
- 2.7 安排教育委員會集思會，審視溝通規範、第一年的優先事項和督學評價流程。
- 2.8 評估學區目前在溝通和調動參與方面所做的工作，並評估學區網站和學校網站的品質。



優先領域 3

評估教授與學習

目的

能提高學業成績並實現「目的與保障」的教授與學習是我們的中心工作。Covid-19 已經對學生的學習造成了嚴重干擾，所以我們現在必須開始加強教學計劃的連貫性，確保我們的教師和學校擁有必要的工具，將高品質教授和學習作為優先事項。確保所有學生不僅從費城學區畢業，而且為大學和職場做好準備，是所有學區員工、承包商和志工的目標與責任。

行動步驟

- 3.1 制定一個經常性和有組織的學校考察流程，以觀察和支援學校的改進工作。
- 3.2 評估目前學校改進規劃的流程（包括學校改進計劃），確保學校有一個明確的多層級學生支援系統。
- 3.3 評估目前在支援行政、教學和非教學人員專業發展方面所做的工作，以及預算是怎樣側重於投資教職員發展的。
- 3.4 評估學區的識字和數學教學框架的連貫性。
- 3.5 重點關注學業成績不佳的領域，並確保有策略地解決造成學生成績趨勢的根本原因。
- 3.6 判斷當前課程的全面性和研究基礎，以及課程在多大程度上與標準保持一致並能助力學生提高成績/取得成長。
- 3.7 評估學生和教職員的出勤率、學生輟學率和學生畢業率，以支援朝著「目的和保障」進展。



優先領域 4

評估學區領導層的能力與步調一致性

目的

對費城學區來說，打造高績效、合作式和結果導向的文化是至關重要的。為了確保我們作為一個具有專業文化的高效團隊運作，我們將有意識地評估和建設我們領導層的能力，以實現「目的和保障」。正如作家 **Jim Collins** 所說，我們要確保正確的人上車，並坐在正確的位子上。卓越是不會意外實現的，而需要精心的設計。

行動步驟

- 4.1 與所有直接下屬進行一對一訪談，審閱他們的簡歷和簡報。
- 4.2 進行一套領導力評估，以更好地瞭解高管領導層。
- 4.3 成立一支由費城公立學校社區成員、當地領導者和 K-12 國家教育專家組成的過渡團隊。
- 4.4 與資深教職員舉行一次集思會，審視學區的優先事項、最新的成績資料；審視當前和預期的職位空缺；並討論領導層的團隊結構和工作方式。
- 4.5 審視目前為實現「目的與保障」的辦公室結構、步調一致性和師資力量。
- 4.6 評估學校領導者（校長）在當前組織結構中的自主權和權力。
- 4.7 計劃與資深教職員舉行第二次集思會，審視為實現「目的與保障」的問責計劃和組織結構。



優先領域 5

評估學區的營運、設施和財務狀況

目的

為了滿足費城學區所有學生的需求，營運和財務必須與教育委員會政策保持一致，並體現出卓越和透明。我們將利用持續改進模型對每個分部進行評估，以判斷他們如何最大限度地支援和服務於學校。此外，我們將評估我們的設施議題的深度。

行動步驟

- 5.1** 與直接下屬舉行一對一會議，討論營運、人力資源和預算，包括 ESSR 資金的使用，以及正在怎樣利用和評估當地、州和聯邦的撥款。
- 5.2** 審視學區的資金餘額、財務預測、資源配置和預算編制過程；評估學區的預算和預算編制過程是如何保持一致的，以支援學生取得成功。
- 5.3** 與總法律顧問辦公室進行一對一的會談，審視任何最近/當前的法律訴訟或針對學區的未決判決，並提供關於州教育法規的簡報，關注目前影響或很可能影響學區的法規。
- 5.4** 審視對學區設施條件以及學區行動的評估，判斷這些條件和行動是否符合「目的與保障」所指導的提高學生成績的舉措，以及是否與設施規劃流程一致。
- 5.5** 聽取任何基金會活動的最新情況，以及這些資金為學校提供了哪些支援。
- 5.6** 審視主要的學區財務材料、預算、最近的稽核、撥款、以及監察長辦公室和教育委員會稽核服務辦公室提供的任何其他報告和稽核。
- 5.7** 審視目前的勞動合約和排班表。
- 5.8** 評估學區在多大程度上平衡了預算和服務的集中化。



THE SCHOOL DISTRICT OF
PHILADELPHIA

前 100 天 傾聽與瞭解

Tony B. Watlington Sr., Ed.D. | 督學

想要瞭解更多，請造訪 philasd.org/100days

