




入职计划

KAREN ZALESKI 博士
临时学监



WESTON
MASSACHUSETTS
PUBLIC SCHOOLS



WESTON PUBLIC SCHOOLS
89 WELLESLEY STREET
WESTON, MA 02493
WWW.WESTONSCHOOLS.ORG



聆听
领悟
领导

内容

| | |
|----------|----|
| 引言 | 2 |
| 目的 | 3 |
| 流程 | 4 |
| 目标 | 6 |
| 主要活动/时间表 | 7 |
| 参考文献 | 11 |

引言

能够担任 Weston 公立学区的临时学监，我深感受宠若惊又荣幸之至。我致力于在本学区和社区内建立融洽的关系，并确保顺利过渡到学监职责。当我开始履新时，这对我来说，是审视我们学区的现状、同时规划社区学校的未来的绝佳机会。我已经了解到，所有家庭对于全面教育孩子充满热情，并且非常投入和参与。



学生们热情积极参与；教职员展现出成长型思维并且非常有才华；学校委员会和城镇提供所需的资源和支持，以继续教育体系的工作。

当我开始担任临时学监时，我计划用这一年从家庭、学生、教职员、行政部门和社区成员那里聆听和了解本学区。为了实现这一目标，我制定了一份入职计划，概述了我将在未来数月内开展的关键活动。我期待着与您一道，踏上这一重要的旅程，并且相信我们将共同努力，确保每个学生都能继续获得高质量、丰富的学习机会。

致敬教育界同仁，

Karen Zaleski 博士

目的

Jentz 和 Wofford (2012) 曾发文强调，“如果不深入了解环境，包括环境中的人们如何理解环境，我们就无法做出持久的改变，也无法在没有建立信任的情况下获得这种知识”（第 17 页）。

这项入职计划的目的是聆听、学习和收集有关本学区发展优势和机会的信息，并听取多个利益相关者的意见，并对资料 and 文件进行审查，最终形成一份突出根据已确定关键主题的印象与调查结果的报告。最终的书面报告将总结我对本学区的了解，并按主题和模式进行组织。报告将包括对本学区的优势和增长机会的分析。报告调查结果将为本学区的战略计划提供信息。

入职计划流程将包括学校参观、与主要利益相关者的个人、焦点小组和社区会议、数据分析和文件审查。该流程分为三个阶段；每个进入阶段均支持真实的参与、聆听、学习和领导。以下概述了该计划的关键方面：

阶段 1： 涉及与多个内部和外部利益相关者举行单独或分组会议，使用半结构化访谈问题收集定性数据，以便从不同角度了解 Weston 学区。个人访谈与小组访谈的选择过程是我使用的随机策略，以确保许多利益相关者在下面列出的时间范围内参与。访谈均为保密性质，这意味着调查结果报告中概述的新主题不会确定具体的个人。第一阶段还需要审查文件，以了解优先事项、政策、程序、举措和学生表现。

每个利益相关者群体的问题均个性化定制。此外，为了进一步帮助我倾听和了解本学区，我们为每个人提出了以下指导性问题：

指导性问题

本学区的优势有哪些？
本学区内有哪些发展机遇？
您如何描述本学区的文化？
哪种沟通方法效果好？
您认为什么是需要保留的？为什么？
您对我有什么期许？

阶段 2: 对第一阶段数据进行全面分析并分享调查结果。在此阶段，确定了关键的主题和调查结果。该区的行政委员会小组将就主题和调查结果提供初步反馈。与管理人员分享初步结果为各方提供了共同反思和理解结果对所有利益相关者的影响和效果以及对全学区战略规划的影响的机会。在此基础上，入职调查结果的初步报告将最终确定并提交给学校委员会供公众讨论。

阶段 3: 涉及协作审查本学区现有的战略计划并制定任何必要的修订。在做出最终决策之前，将根据主要利益相关者群体的意见对战略计划进行审查和修订。战略规划提供短期和长期规划机会，并为 PreK-12（幼儿园至 12 年级生）协调改进计划提供平台。



目标

以下目标支持计划的工作，并符合中小学教育部 (Department of Elementary and Secondary Education, DESE) 主管细则中概述的标准：

1.支持所有学生： 评估并利用学区的优势和成长机会，确保所有学生都能获得严谨的学习体验以及作为学习者和社区成员（在学校和家庭）茁壮成长所需的学术、社交、情感和行为支持和资源。

2.组织能力： 评估组织效率，包括人力、财政、资本和教学资源，以确保学生们在高效、支持、安全和严谨的环境中接受教育。

3.参与度： 创造与内部和外部利益相关者联系并“聆听和学习”的机会，以发展积极的关系并全面了解 Weston。

4.沟通： 通过一致、透明、尊重的沟通以及在本学区和社区的知名度建立信任。

5.文化： 促进积极、协作、包容和富有成效的高期望氛围，以学生为中心，并与学区的愿景、使命和核心价值观保持一致。

关键活动/时间表

以下关键活动与入职计划的目标一致并支持工作的实施。

入职前和准备 (2023 年 4 月至 6 月)

在 2023 年 7 月 1 日正式开始工作之前，我展开了以下过渡活动：

- 与即将卸任主管的会议。
- 与学校和学区行政部门举行会议。
- 与 PreK-12 教职员会面。
- 与学生们面谈。
- 与学校委员会的单独会议。
- 与 PTO 和 METCO 家长会面。
- 参加了 Woodland 小学校长的搜索情况汇报。
- 出席马萨诸塞州学校校长协会会议。
- 审查在总监搜寻期间进行的社区调查结果。
- 审查 DESE 全区数据。
- 审查学校委员会会议。
- 审查 Weston 学校委员会和 Weston 教育工作者协会 (Weston Educators Association, WEA) 之间的 2023-2026 年协议备忘录 (Memorandum of Agreement, MOA)。

阶段 1：入职 (2023 年 7 月至 10 月)

以下活动列表并不详尽：

目标 1：支持所有学生：评估并利用学区的优势和成长机会，确保所有学生都能获得严谨的学习体验以及确保作为学习者和社区成员（在学校和家庭）茁壮成长所需的学术、社交、情感和行为支持和资源。

- 与学生们会面。
- 与家长/监护人会面（PTO、SE PAC、METCO）。
- 与员工（教师、团队领导、工会领导和其他确定的员工）会面。

关键活动/时间表

- 与学区和学校行政部门（中央办公室、行政委员会）举行会议，听取意见、学习并重点关注教学、学习、成功和成长领域。
- 与课程专家、系主任和其他相关人员一起审查课程、教学、评估和相关计划。
- 与学区和学校管理部门举行会议，了解根据战略举措、Metrowest 调查和任何其他调查数据所采取的行动，以支持学生的社交情感学习和行为支持。
- 参观学校/与校长会面，观察教学并讨论成功和成长机会。
- 审查学校改进计划的目标和行动。
- 审查本学区战略计划。
- 与学校委员会一起参与目标设定和务虚会。
- 与城镇政府（行政人员、财务委员会和部门负责人）举行会议。
- 与社区合作伙伴（警察、消防和其他确定的组织）举行会议。

目标 2：组织能力：评估组织效率，包括人力、财政、资本和教学资源，以确保学生在高效、支持性、安全和严格的环境中接受教育。

- 与学校委员会举行会议，制定目标、审查政策和预算。
- 参观学校/与校长会面，审查人员配置、预算、教学和其他资源、建设运营和需求。
- 与校长和学区领导举行会议，评估/了解组织效率。
- 审查教育者和工作人员的评估流程和结果。
与学区和学校管理人员面谈。讨论成功和成长机会。
- 与财务和运营助理总监举行会议和访谈，分析教学资源，制定全面的运营预算，并检查资本改进和项目。
- 行政工作务虚会的重点是学区愿景和战略计划。
- 雇用空缺职位的员工。

关键活动/时间表

目标 3：参与度：创造与许多内部和外部利益相关者联系、倾听和学习的机会，以发展积极的关系并全面了解 Weston。

- 学校委员会成员
- 学区行政人员
- 建设管理人员
- 教师（教师、团队领导、协调员、系主任、工会领导和其他确定的工作人员）
- 员工（维护、保管、运输、食品服务和行政）
- 学生
- 城镇政府（行政长官、财务委员会、各部门负责人）
- 社区合作伙伴（警察和消防、宗教组织和其他已确定的组织）
- 家长/监护人（PTO、SEPEC、METCO）
- 注册并参加新学监入职计划 (New Superintendent Induction Program, NSIP)

目标 4：沟通：通过一致、透明、尊重的沟通以及在本学区和社区的知名度建立信任。

- 与学校委员会建立沟通协议。
- 参加学校委员会会议。
- 参加重要的学校和社区活动。
- 与大楼和学区管理部门会面。
- 参加现有会议（行政委员会、中央办公室、学校理事会）。
- 参观学校并与教师、学生和工作人员进行正式和非正式的会议和对话。
- 确定社区组织和合作伙伴并伸出援手并建立联系。
- 参加各种家长会议 (PTO/SEPEC/METCO) 并与家长持续互动。
- 通过电子邮件、公开会议、网站和其他方式提供明确、积极、真实和透明的沟通。

关键活动/时间表

目标 5 文化：促进积极、协作、包容和富有成效的高期望氛围，以学生为中心，并与学区的愿景、使命和核心价值观保持一致。

- 与 METCO 主任/家长/学生会面。
- 聘请多元化、公平和包容性 (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI) 协调员并与 DEI 委员会会面。
- 审查股权审计/结果。
- 支持 DEI 工作的全区战略规划。
- 在工作的所有沟通和方面发挥积极和富有成效的领导作用。
- 感谢教职员工、学生、管理人员、家长、学校委员会和社区成员的辛勤工作，并提供个人反馈、真诚赞扬、合作伙伴关系和持续的支持。
- 在学区和学校委员会会议上展示建设和学区的成功。
- 参观学校并参加非正式和正式会议，与校长、教师、学生和工作人员建立关系。
- 在场外或现场召开学监会议。
- 参加活动并提供资源和支持，以确保取得积极成果。
- 探索加强和维持学校委员会、学区/学校行政部门和教职员工之间富有成效的关系的机制。

入职文件审查

下面的列表并不详尽，并且包含了作为入职流程一部分的文件审查。

- 学区政策/程序
- 集体谈判协议
- 学校和学区改进计划
- 员工手册/合同
- 分层重点监控审查
- 应急管理计划
- DESE 数据（学校和学生数据，包括 MCAS、纪律和人口统计报告）
- 预算和拨款文件。
- Metrowest 和任何其他调查数据
- 股权审计
- 法律文件

关键活动/时间表

阶段 2：分析和调查结果（2023 年 11 月至 2024 年 2 月）

- 分析定性和定量数据。
- 确定时兴主题。
- 与行政委员会会面，审查关键主题，共同反思，并了解研究结果对所有利益相关者的影响和效果，以及对全区战略规划的影响。
- 制定调查结果报告。
- 与学校委员会公开分享该报告。

阶段 3：战略规划（2024 年 3 月至 6 月）

- 检查入职调查结果和学区当前的战略计划。
- 与管理委员会合作，征求有关入职调查结果和学区当前战略计划的反馈。
- 确定关键利益相关者，为修订后的战略计划的工作提供信息。
- 制定可衡量的学区目标和行动。
- 在 2024 年 6 月 30 日之前将该计划提交学校委员会批准。
- 校长准备将该计划与他们个人的学校改进计划联系起来。
- 教育工作者将他们的个人目标与各自的学校改进计划联系起来。



参考文献

Jentz, B. with Wofford, J. (2012). *The Entryplan Approach. How to Begin a Leadership Position Successfully. Education edition.* Newton, MA: Leadership and Learning, Inc.