

# 全面教學審查：最終報告

HAYWARD 聯合學區



Erica Boas、Kelsey Krausen、Ruthie  
Caparas、Edrick Sabalbuero 和 Cosette Lias

2024

# 目錄

<b>執行摘要</b>	<b>1</b>
<b>前言</b>	<b>3</b>
SIR 目的	4
本報告的組織結構	5
<b>第 1 節：Hayward 聯合學區背景</b>	<b>6</b>
<b>第 2 節：方法</b>	<b>10</b>
定性資料收集：訪談、焦點小組討論和學校觀察	11
定量資料分析（包括學生成績資料、人口統計資料和人員設定資料）	12
<b>第 3 節：按組成部分劃分的調查結果 （優勢和需要改進的方面）</b>	<b>14</b>
第 1 部分：安全和支援性的學習環境	14
第 2 部分：教學、學習和評估	17
第 3 部分：領導力和管理	20
第 4 部分：全體人員專業學習	23
第 5 部分：基礎設施調整	26
第 6 部分：明確的協作關係	29
<b>第 4 節：建議和後續步驟</b>	<b>32</b>
建議	32
結論	34

## 銘謝

WestEd 與 Alameda 縣教育辦公室 (ACOE) 和 Hayward 聯合學區 (HUSD) 合作展開了本次全面教學審查 (SIR)。

WestEd 團隊成員包括 Kelsey Krausen、Erica Boas、Isiah Iniguez、Edrick Sabalbuero、Ruthie Caparas、Elizabeth Burr、Cosette Lias、Patrick McClellan 和 Rhea Sharma。

ACOE 問責合作關係主管 Juwen Lam 和 HUSD 教育服務助理總監 Lisa Davies 博士是整個 SIR 過程中的重要領導者和合作夥伴。

SIR 團隊衷心感謝所有參加訪談、焦點小組和意見交流會議的 HUSD 中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師、非教學工作人員、勞工夥伴代表、學生和家長。同時，SIR 團隊還要感謝那些迎接 WestEd 團隊成員到校園和教室進行視察的學校領導和教育工作者。HUSD 社區所有領導人和成員分享的見解和經驗對於 SIR 的發展起到了重要的影響作用。

© 2024 WestEd。著作權所有。



建議引用：Boas, E.、Krausen, K.、Caparas, R.、Sabalbuero, E. 和 Lias, C. (2024)。 *Hayward 聯合學區全面教學審查：最終報告*。WestEd.

WestEd 是一個無黨派、非營利組織，旨在改善處於各個學習和發展年齡段的兒童和成人的生活。為此，我們應對教育和人類發展方面的挑戰，縮小機會差距，並協助建立人人都能取得成功的社區。WestEd 員工展開研究並應用研究、提供技術援助並支援專業學習。我們與早期學習教育工作者、課堂教師、地方和州領導人以及各級政府的政策制訂者合作。

# 執行摘要

在 2023/2024 學年，WestEd 與 Alameda 縣教育辦公室 (ACOE) 和 Hayward 聯合學區 (HUSD) 合作，對 HUSD 展開了全面教學審查 (SIR)。展開 SIR 目的是為了表明 ACOE 將在未來幾年持續支援 HUSD，並指導該學區努力提高學生成績。SIR 的目的是根據在審查過程中收集到的資料，向縣教育辦公室和學區提供關於需要改進的高效率教學實踐問題的調查結果和優先建議，以及解決這些問題的潛在策略。本報告內容為 SIR 的調查結果和建議。

HUSD 為多元化的學生群體提供服務，其中包括相當比例的社會經濟弱勢學生和英語學習者。儘管面臨著入學率下降和學習成績及格率較低（尤其是數學科目）等挑戰，但該學區仍然表現出一些顯著的優勢。

HUSD 的優勢包括

- 致力於公平和反偏見/反種族主義 (ABAR) 倡議，
- 具有深厚社區根基的多元化、敬業的教學人員，
- 最近對技術和設施升級的投資，
- 加強家庭溝通和外展服務力度，
- 與當地組織建立重要的合作夥伴關係，為學生和家庭提供支援。

為了發揮這些優勢並應對挑戰，HUSD 應專注於建立體系並吸引教育合作夥伴，從而推動有意義的改進工作。我們發現了一個重要問題，即該學區的專業學習 (PL) 通常是理論性的、可選的和/或與實踐脫節的。為了修正這個問題，HUSD 應確保在所有 PL 中理論與教師教學實踐之間存在明確關聯，並為其實施提供支援。實施支援（例如有效實踐的建模、輔導以及回饋和認真思考的機會）至關重要，因為它能夠確保 PL 的有效性，並確保 PL 轉化為教師教學實踐中的變化 ([Darling-Hammond 等人, 2017](#))。

其他建議包括以下內容：

- 優先考慮學術教學作為強制性教師 PL 的重點。
- 透過文化回應式教學的 PL，將公平、反種族主義和社會情感學習融入學術教學，重點關注課堂教學的具體步驟。
- 與勞工合作夥伴合作，確定未來所需 PL 的關鍵教學主題。

- 重新評估目前員工會議的利用情況，並考慮利用其中一些會議作為在關鍵教學領域提供 PL 的機會。
- 制訂每週集體教學研討的結構化方法，平衡學區/學校支援與教師領導。
- 建立清晰的、資料驅動的學生干預流程，並在普通教學課堂上透過個性化教育計劃加強對學生的支援。
- 建立例行程序，對學生為滿足畢業要求而達到的學習進度方面的資料進行審查，並根據需要增加學分恢復機會。
- 協調所有學校的課程和教學實踐。
- 在學校和教室實施共同的地方評估。

透過專注於這些關鍵領域，同時利用其現有優勢，HUSD 可以建立一種更有凝聚力和更有效的方法來改進教學、支援教師並最終提高學生的成績。這些努力是否成功將取決於整個 HUSD 社區的投入和協作，包括學區領導、學校管理人員、教師和勞工合作夥伴。下一步工作將是確定在全區範圍內實施這些改進所需的資產。

為了支援此項工作，HUSD 應優先考慮並簡化學區倡議，重點關注與教師工會建立合作關係，並建立資料收集和使用系統，從而對教學和資源設定產生影響。HUSD 和工會應共同努力，為提高學生成績而負責，學生成績應優先於教師自主權。應要求所有教師實施 HUSD 所採用的有效教學實踐和資料使用慣例，並為他們/她們提供支援，這一點非常重要。這需要學區文化的轉變，強調 PL 與課堂實踐的結合，並為實施提供持續的支援。



## 前言

在 2023/2024 學年，WestEd 與 Alameda 縣教育辦公室 (ACOE) 和 Hayward 聯合學區 (HUSD) 合作，對 HUSD 展開了全面教學審查 (SIR)。展開 SIR 目的是為了表明 ACOE 將在未來幾年持續支援 HUSD，並指導該學區努力提高學生成績。本報告內容為 SIR 的調查結果和建議。

根據加州的問責制度，由於多年來多個學生群體的成績存在顯著且持續的差異，HUSD 有資格獲得更大的支援。<sup>1</sup>具體而言，在發佈 2022 年加州學校教學情況匯總（以下簡稱為教學情況匯總）後，根據寄養青少年、接受個性化教育計劃 (IEP) 的學生以及無家可歸的學生的成績，確定 HUSD 有資格獲得更大支援。<sup>2</sup>目前，根據 2023 年教學情況匯總資料，HUSD 也有資格獲得差異化協助，這取決於兩個相同學生群體（寄養青少年和無家可歸的學生）的成績以及西班牙裔學生和英語學習者的成績。

為了展開 SIR，WestEd 研究團隊與 HUSD 和 ACOE 的領導層密切協作。該團隊定期與 ACOE 問責服務主管會面，彙報迄今為止的活動、思考進展情況，並確定和完善後續步驟。該團隊還定期與 HUSD 領導層會面，規劃和協調 SIR 流程的每一步，並進行思考和協作。

---

1 《加州教育法》第 52072 條規定，「如果學區符合根據 52064.5 條 (g) 款制訂的標準——該標準適用於根據第 52052 條確定的三個或更多學生亞群體，或者如果在四個學年中連續有三個學年學區的學生亞群體少於三個，則適用於所有學生亞群體」，則學區就有資格獲得加州卓越教育合作組織 (CCEE) 的更大支援。在向 CCEE 提交請求後，ACOE 獲准與 WestEd 合作展開 HUSD 的 SIR。

2 是否有資格獲得更大支援取決於學生在 2017/2018、2018/2019、2019/2020 和 2022/2023 學年的成績。

## SIR 目標

SIR 的目標是根據全面審查收集的資料，向縣教育辦公室和 HUSD 提供關於需要改進的高效率教學實踐問題的調查結果和優先建議，以及解決這些問題的潛在策略。「高效率教學實踐」問題 (1) 與學生成績 (學業成績和健康) 直接相關，特別是對於那些學校系統服務最不足的學生，以及 (2) 在學區和學校的控制範圍內。除了確定需要改進的領域外，調查結果還強調了 HUSD 的主要優勢以及利用現有優勢和資產的機會。這些建議旨在提供路線圖，指導縣教育辦公室透過差異化協助持續提供支援和並指導 HUSD 為提高學生成績而努力。

SIR 對 HUSD 進行了深入、全面的審查，重點關注基於[地方教育機構 \(LEA\) 自我評估](#)中描述的六個教育系統組成部分。LEA 自我評估由全州縣教育辦公室領導制訂，由六個組成部分 (每個組成部分都有一組子組成部分) 描述了學區從事改進工作的重點關注領域。因此，它們是 HUSD 內部改進工作中比較常見的一個重點。

本 SIR 重點關注的六個組成部分如下：

**第 1 部分：安全和支援性的學習環境**

**第 2 部分：教學、學習和評估**

**第 3 部分：領導與管理**

**第 4 部分：全體人員專業學習**

**第 5 部分：基礎設施調整**

**第 6 部分：明確的合作關係**

由於 SIR 以公平為中心，因此其活動旨在確定學校系統中那些導致不平等現象發生的政策、流程和做法。

## 本報告的組織結構

HUSD SIR 的結構是對目前學區系統、政策和流程進行全面分析，並提供可行的見解，從而對學區未來的改進工作形成影響。

- 執行摘要概觀了調查結果和建議。
- 第 1 節「Hayward 聯合學區」描述了 HUSD 的學生入學率、人口統計資料和及格率。
- 第 2 節「方法」概觀了 SIR 中採用的方法，並描述了收集資訊所採取的流程。它詳細說明了時間表以及所採取的定性和定量方法，包括訪談、文件審查和資料分析。
- 第 3 節「按組成部分劃分的調查結果（優勢和需要改進的方面）」提供了 SIR 六個組成部分中每一個組成部分的詳細調查結果，按優勢和改進機會進行組織。
- 第 4 節「建議和後續步驟」提供了一系列建議，指導 HUSD 採取具體行動，利用學區的優勢來解決高效率教學實踐改進機會方面的問題。這些建議源自報告中提供的豐富資料和分析，確保提出的解決方案以證據為基礎，並根據該學區的具體情況自訂。



# 章節 1



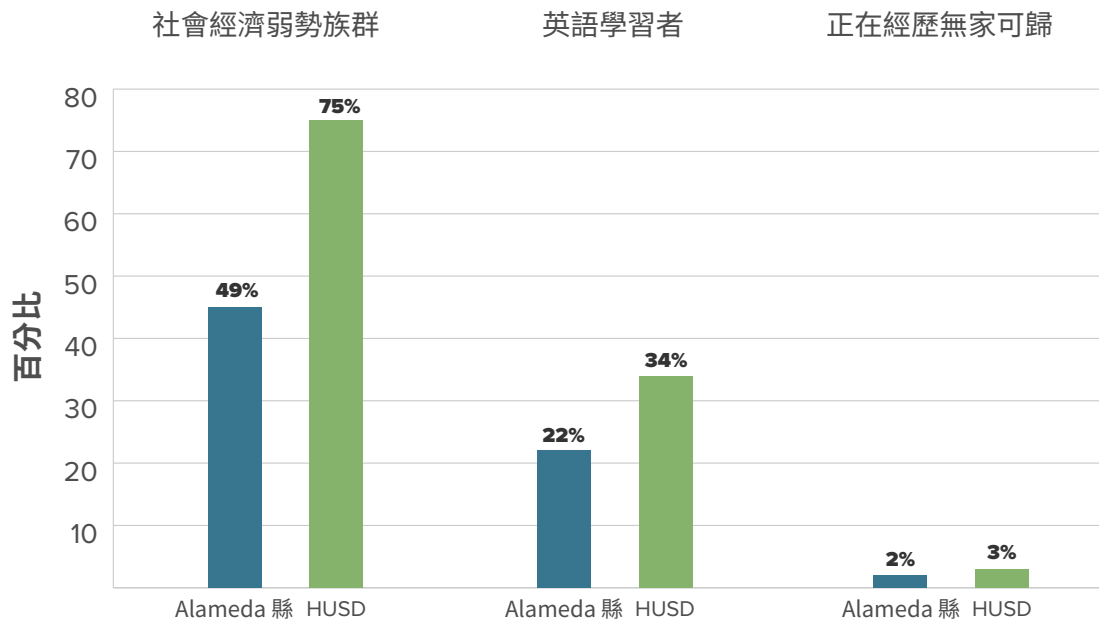
## Hayward 聯合學區背景

自 2018/2019 年以來，HUSD 對全面學術和支援服務需求增大。有一個因素與學生人口統計資料有關。例如，自 2018/2019 年以來，HUSD 社會經濟弱勢學生人數增加了 3%，使其社會經濟弱勢學生比例約比全縣平均水準的高出 1.5 倍。<sup>3</sup>在 HUSD，四分之三的學生在社會經濟上處於不利地位，三分之一的學生是英語學習者。儘管自 2019 年以來，全縣學校對綜合學術和支援服務的需求有所增加，但 HUSD 對一系列的學生支援和服務的需求增長尤為明顯。

與此同時，HUSD 一直在努力應對入學人數下降的問題。自 2018/2019 年以來，該學區的入學率下降了 8%，這一比率大約是全縣入學率降幅的 1.5 倍。由於入學人數下降會導致收入下降，因此嘗試增加支援和服務面臨嚴峻挑戰。

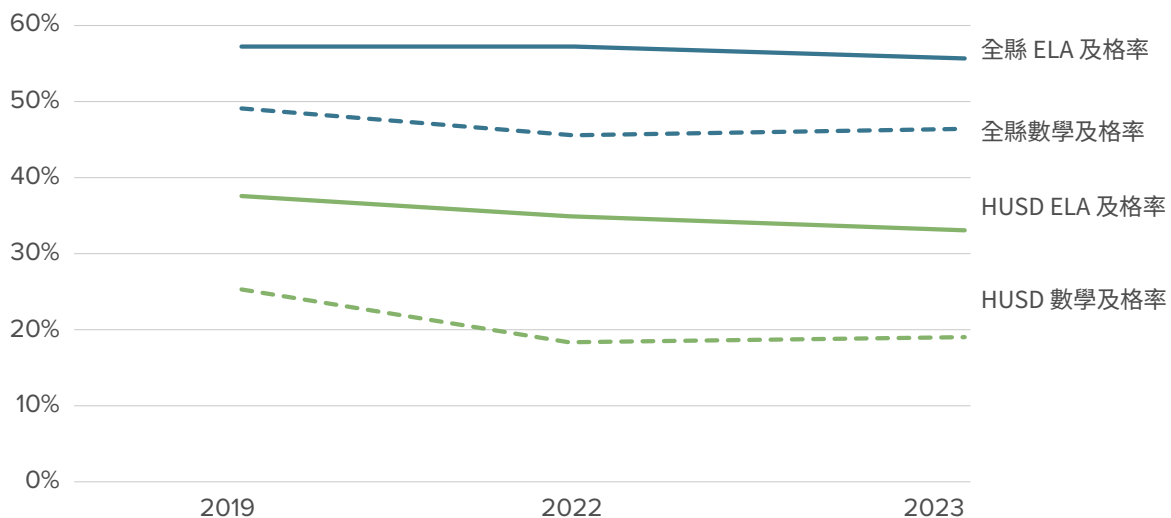
<sup>3</sup> 本節使用英語學習者一詞是因為這是加州全州學生資料和問責系統使用的術語。然而，在其他章節，該報告使用多語言學習者一詞作為一個更加強調資產的替代詞語，該詞語認可學生現有語言能力的價值。

圖 1：平均而言，與 Alameda 縣相比，HUSD 中社會經濟地位處於弱勢的學生、英語學習者和/或無家可歸的學生比例更高。



許多 HUSD 學生數學和英語語言藝術 (ELA) 學習成績不及格，特別是小學高年級學生和中學生，尤其是數學水準。從 2018/2019 學年到 2021/2022 學年，學生及格率下降，長期缺勤率上升，但到 2022/2023 學年，長期缺勤情況有所改善。值得注意的是，這些結果在 HUSD 內的不同學校以及每所學校內的不同年級之間存在很大差異。3 年級和 5 年級之間的學習成績及格率下降幅度最大。

圖 2：與 Alameda 縣的學生相比，HUSD 學生達到或超過及格標準的比例較小。

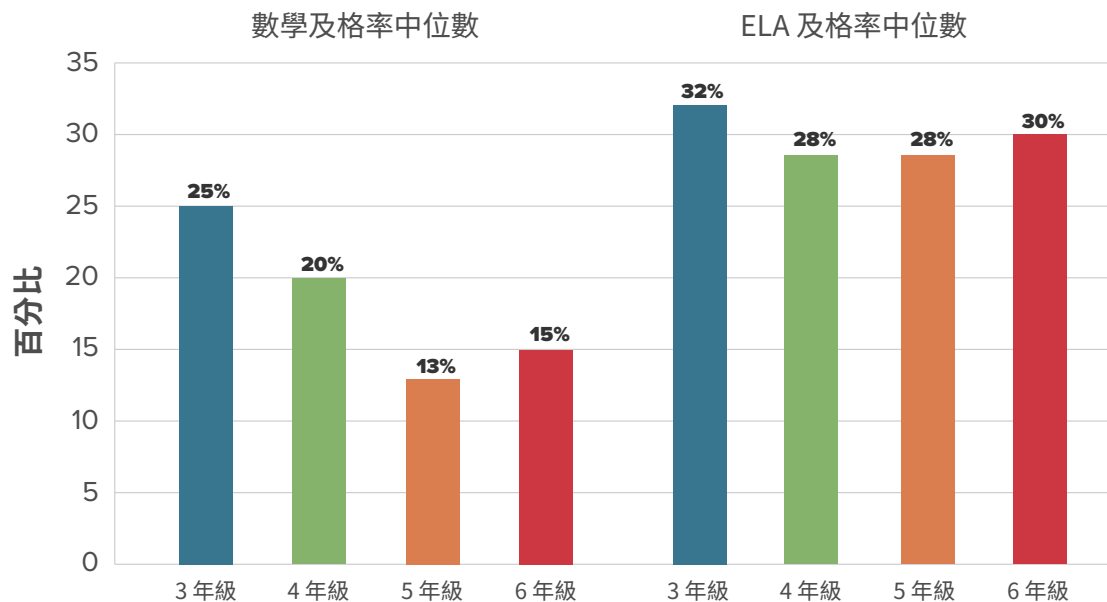


與全縣趨勢一致，2019 年至 2023 年間 HUSD 的學生學習成績及格率有所下降，但同比相對持平。HUSD 的英語學習者、無家可歸者和/或在社會經濟中處於弱勢地位的學生比例較高，這可能是其及格率低於全縣水準的原因之一。每所學校中社會經濟弱勢學生比例與該學校的學生學習成績及格率之間的相關性也支援了這一點。

2023 年，三分之一的 HUSD 學生達到或超過 ELA 及格標準，而五分之一的 HUSD 學生達到或超過數學及格標準。如前所述，不同學校之間及格率相差很大。小學尤其如此，小學的數學及格率在 4% 到 49% 之間，ELA 及格率在 12% 到 56% 之間。

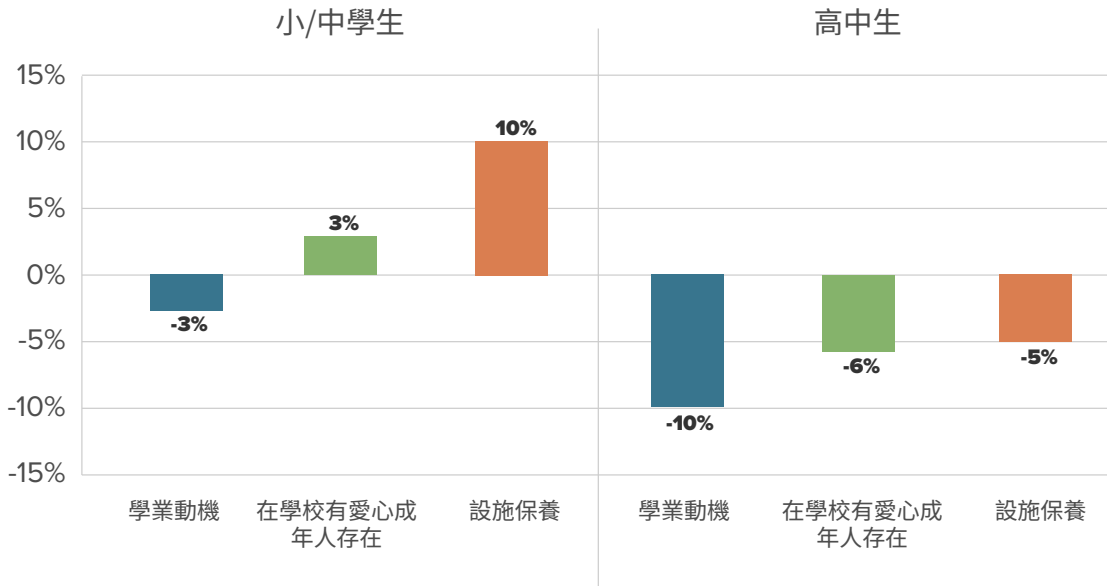
每所學校不同年級的學習成績及格率也有所不同。低年級小學生的學習成績及格率普遍較高，但三年級到五年級的學生學習成績及格率急劇下降。在整個學區，三年級數學中位及格率為 25%，而五年級數學中位及格率為 13%。2023 年，三年級至五年級的 ELA 及格率也有所下降，但幅度沒有那麼大。

圖3：2023 年，三年級至五年級的及格率下降最為顯著。



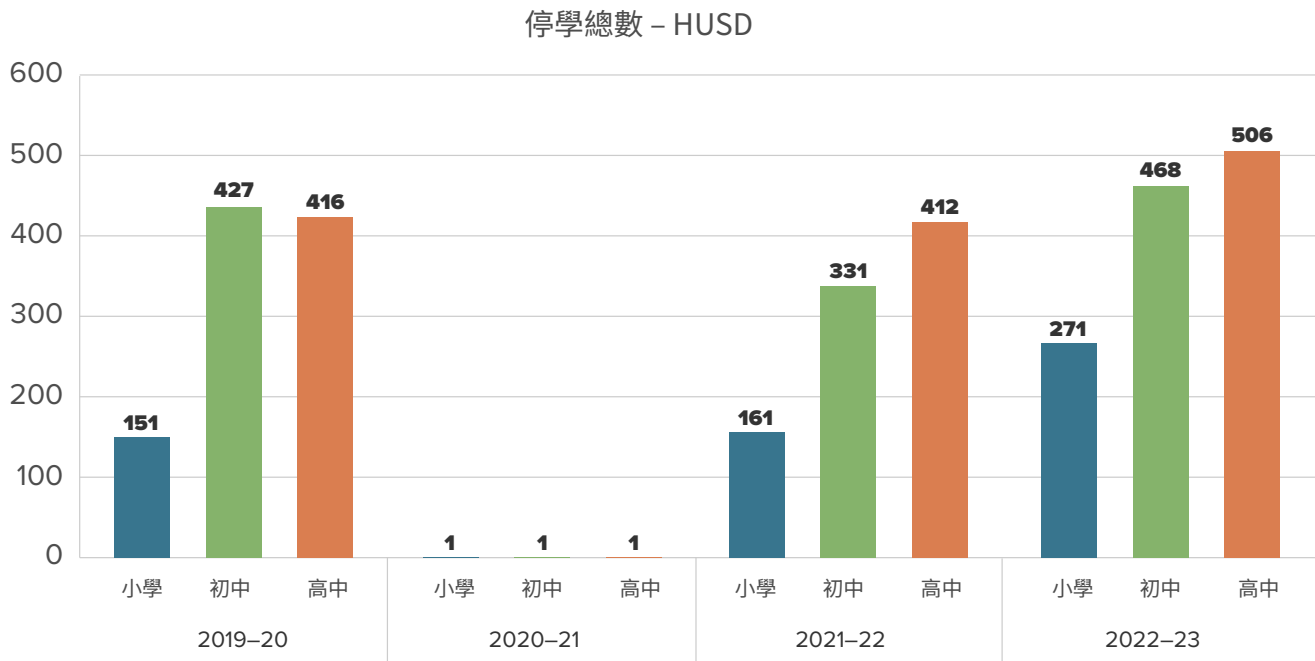
自 2018/2019 學年以來，各年級的學生均表示自己在校積極性較低（例如，盡力完成功課並對功課感興趣），但是這一趨勢在中學生中更為明顯。與 2018/2019 年相比，近年來有更多小學生表示存在關愛兒童的成年人，而高中生則很少有這樣的看法。低年級學生還表示，學校的清潔度、整潔度和/或整齊度改善明顯，而中學生則表示，他們的學校在這方面退步了。

圖4：從 2018/2019 學年到 2022/2023 學年，HUSD 學生對學校教育各方面評分的變化情況



自 2019/2020 年以來，HUSD 的停學人數有所增加，被停學的學生人數也有所增加。在此期間，全區停學人數增加了 25%，所有年級的停學人數都增加了。近年來，小學生停學人數增加最為顯著，與 2019/2020 學年相比增加了近 80%（從 151 人增加到 271 人）。2019/2020 學年至 2021/2022 學年，中學停課人數有所減少，但 2022/2023 學年再次增加。（參見圖 5。）

圖5：2019/2020 至 2022/2023 HUSD 小學、初中和高中的停學率



# 章節 2



## 方法

WestEd 的資料收集活動包括收集和分析學生資料；審查 HUSD 文件；並在學校現場進行訪談、焦點小組討論和親自視察。總之，資料集提供了進行全面系統審查的手段，該審查不涉及評估個人或特定學校的表現。為了確保研究結果準確且細緻入微，我們對這些不同來源的資料進行了三角測量。資料收集活動歷時數月，從 2023 年 10 月到 2024 年 5 月，包括以下方法：

- **訪談：**來自個人訪談和焦點小組討論的資料提供了不同參與者的見解。
- **課堂觀察：**透過參觀學校進行直接觀察，提供了對校園和課堂環境、教學方法和人際交往的第一手資料。
- **學生資料：**對學生表現和人口統計資料的審查提供了有關不同學生群體、年級和學校的教育成果的資訊。本次審查還包括對加州健康兒童調查資料的分析，以深入瞭解學生的心理健康。
- **人員配備資料：**對 HUSD 人員設定資料的審查提供了有關 HUSD 人員資源設定的資訊。
- **文件審查：**對 HUSD 文件的審查，例如 HUSD 的當地控制和問責計劃 (LCAP)、網站和部門網頁，為調查結果提供了更多背景資訊。研究團隊還審查了非 HUSD 來源（例如新聞媒體）的公開資訊。
- **意見交流會議：**舉行了三場意見交流會議，介紹資料收集的初步主題，並收集各教育合作夥伴（中央辦公室管理人員、學校現場工作人員、家長和學生）對重點關注領域的意見。

為了確保研究結果有根據，WestEd 比較了不同資料來源的資訊。這種方法被稱為資料三角測量，有助於確認審查的結論是基於來自多個觀點和來源的一致證據。

## 定性資料收集：訪談、焦點小組討論和學校觀察

### 個人訪談和焦點小組訪談

個人訪談和焦點小組訪談於 2023 年 11 月至 2024 年 5 月期間進行。WestEd 按順序採訪了中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師、家長和非教學工作人員。學生意見交流會議與 2024 年 5 月上旬的意見交流會議同時進行。研究團隊與 150 多名訪談和焦點小組參與者（不包括意見交流會議參與者）進行了交談。

表 1.不同角色個人和焦點小組訪談次數

角色	個人訪談	焦點小組訪談	受訪者總數為 # 人
中央辦公室管理員	8	3	16
學校行政人員	8	-	8
教師	16	-	16
父母	-	3	35
學生	-	4	72
非教學工作人員	-	1	9

### 學校觀察

在 2023 年 12 月的 2 天時間內，WestEd 走訪了位於 8 個不同學校場地的總共 29 個教室。研究團隊選擇了分層的學校樣本，確保樣本包括四所小學、兩所初中和兩所高中，並確保樣本能夠反映 HUSD 學生人口統計資料的代表性樣本。

在每所學校，四名 WestEd 團隊成員平均參觀了四間教室，並使用經過校準的觀察工具記錄有關學校和教室環境的資訊。參觀結束後，觀察員將他們的筆記從紙本文件轉移到公共數位檔案中。學校觀察資料分為校園環境觀察、課堂環境觀察、教師互動觀察、學生互動觀察，並按年級分為小學、初中、高中。接下來，對這些資料進行編碼和分析，以尋找小學、初中和高中以及所有學校的趨勢。

### 意見交流會議

當 WestEd 團隊的訪談、焦點小組討論和學校觀察即將結束時，HUSD 協調了一系列向學生、家庭、教師和管理人員開放的互動意見交流會議。這些會議的目的是積極徵求並記錄對初始資料分析中產生的一系列新主題的見解。HUSD 領導層嘗試更深入地瞭解整個 HUSD 的教育合作夥伴針對所提供的資訊可能提出的各種觀點和詢問。這些會議的見解也旨在為本最終報告的制訂提供指導。HUSD 工作人員協助協調意見交流會議並向 HUSD 社區的利益相關者發出邀請。超過 45 人參加了會議。

## 文件審查

WestEd 團隊審查了與 HUSD 相關的關鍵材料，包括 HUSD LCAP、網站和部門網頁以及來自非 HUSD 來源（例如新聞媒體）的公開資訊。這些材料驗證了 HUSD 領導、員工、家長和學生描述的許多關鍵優先事項、優勢和挑戰，並提供了更多細節。

## 定量資料分析（包括學生成績資料、人口統計資料和人員設定資料）

除了嚴格而穩健的主要資料收集流程外，研究團隊還審查了公開的和 HUSD 提供的定量資料，以進一步確定學區的優勢和需要改進的方面。定量資料分析提供有關學生成績和經驗的見解。該團隊使用以下資料來源對學生的及格率、入學率、長期缺勤、停學以及學生對學校教育經歷的看法進行定量分析：

表 2. 定量分析的資料來源

資料類型	來源	描述
及格	<a href="#">加州學生成績和進步評估 (CAASPP)</a>	2018/2019、2021/2022 和 2022/2023 年 CAASPP 考試達到或超過及格標準的學生比例的縣級、學校級和學校年級級資料
入學	<a href="#">加州教育部</a>	2018/19 年至 2022/23 年按種族/民族、性別、社會經濟弱勢地位和英語學習者狀況劃分的縣級和學校級入學資料
長期缺勤	加州教育部	2018/2019 年至 2022/2023 年按種族/民族、性別、社會經濟弱勢地位和英語學習者狀況劃分的縣級和學校級長期缺勤資料
停學	加州縱向學生成績資料系統 (CALPADS) 資料由 HUSD 提供	HUSD 提供的校級 CALPADS 資料顯示 2019/2020 學年至 2022/2023 學年停學次數和被停學學生人數
對學校教育的看法和經歷	針對小學和中學學校水準的加州健康兒童調查 (CHKS)	學校參與和支援領域內 2018/2019 年至 2022/2023 年學生就學各方面的調查資料

## 研究團隊的集體立場聲明

WestEd 的九名研究人員團隊致力於改造公立學校系統，以便系統內人員（尤其是學生）的成果和經歷反映機構的公平性和公正性。研究團隊的所有成員都來自加州，並在公立學校系統中接受過教育。七名研究人員居住在三藩市灣區，五名研究人員有在 Alameda 縣的學校和學區工作的實踐經驗。該團隊的一名成員曾在 HUSD 任教。

所有九名研究人員都精通正式的研究方法，並在碩士或博士教育專案中使用了正式的研究方法。該團隊的方法結合了定性和定量研究方法，以揭示加州學校教學情況匯總表上學生成績指標所反映的不平等背後的模式和潛在原因。

在對 HUSD 的分析中，該團隊為吸引各個等級的教育合作夥伴而付出了巨大的努力。除了識別系統性挑戰和機遇之外，這種方法還為協作尋找解決方案提供支援。該團隊致力於協助創造機會和條件，從而使受系統影響的人們能夠參與系統的改造。



# 章節 3



## 按組成部分劃分的調查結果 (優勢和需要改進的方面)

以下部分描述了該 SIR 六個組成部分中每一個組成部分的調查結果。每個組成部分的小節首先進行簡要介紹，然後描述透過審查確定的優勢和需要改進的方面。每個部分都包括從學校觀察、訪談和焦點小組討論中得到的實例。為了簡潔起見，並確保報告可供不同利益相關者查閱，研究團隊並未列出支援每項調查結果的所有資料的詳盡清單。

優勢部分突顯了 HUSD 內部值得稱讚的做法，例如對積極的學校文化的提倡和對社會情感支援方面的投入。需要改進的方面突出了歧視事件等問題的調查結果以及更好地整合政策的必要性。

### 第 1 部分： 安全和支援性學習環境

**第 1 部分重點是提倡積極的學校文化、安全的環境、學生的參與度以及學生和教職員工的幸福度。**

第 1 部分確定的優勢包括為促進公平和反偏見/反種族主義 (ABAR) 所做的努力、社區的多樣性、實施以公平為中心的政策和做法以減少排他性處分產生的後果，以及對社會情感資源支援的投入。第 1 部分的改進機會包括缺乏將社交情感學習 (SEL) 和 ABAR 工作與學術教學相結合、對學生和家庭的種族歧視、學區某些地區針對工作人員的「報復文化」、實施不一致正面紀律工作，以及在課堂內推進一級 SEL 支援的必要性。

## 優勢

中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師一致表示，公平和 ABAR 已被視為該學區的首要任務。HUSD 為中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師提供了以公平和 ABAR 為重點的訓練。一些學校管理人員表示，他們的許多教師已經採取了公平做法，例如公平評分（例如，避免突擊測試、提供建設性回饋以協助學生提高分數以及允許學生重新參加測試）。在現場觀察過程中，學校公共區域和教室的標牌上的內容明顯展現了對反種族主義的重視，包括強調黑人、原住民和有色人種 (BIPOC) 是變革者，並張貼有肯定性別包容和「黑人生命也是命」的海報。

中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師對 HUSD 學生、家庭和教職員工的多樣性感到自豪。一些教職員工表示，HUSD 社區的多樣性有助於教職員工與學生建立更緊密的聯絡——「我一直說我不會離開[我的學校]，因為孩子們看起來和我一樣」——並有助於學生感覺與教職員工的關係更加緊密。一些教職員工，特別是小學教師，談到了新來的學生所面臨的挑戰，並對他們的適應力表示欽佩。各級教職員工還表示，一些學校擁有多語言教職員工，包括教育工作者和辦公室工作人員，他們在與多語言學生及其家人建立積極的關係方面發揮著重要作用。學校的牆上展示著學生作品，包括展現了對文化多樣性頌揚的美術作品。學生創作的思考他們獨特的身份的詩歌在課堂上也隨處可見。

HUSD 採取了以公平為重點的政策，以減少停學以及其他形式的排他性處分。HUSD 正在努力實施恢復性做法，作為排他性處分做法的替代方案，不過實施進度因學校而異。在學校參觀期間，對在課堂上注意力不集中的學生進行談話，為他們提供支援，而看起來感到苦惱和/或缺課的學生會受到成年人的友善對待。一名學生與來訪的 WestEd 團隊成員分享了自己的想法，校園保安人員不僅友善，而且是她生活中重要的支援者。

HUSD 已經在學生的社交情感支援方面投入了資源。例如，自疫情爆發以來，HUSD 聘請了更多輔導員，並在一些教室試行了 SEL 課程 (Sown to Grow)。中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師將提供社會情感支援與學生建立積極的關係視為首要任務，並認識到兒童全面教育方法對於學生為學習做好準備的重要性。教室的物理環境展現了學校對 SEL 的重視，因為大多數教室都為學生張貼著肯定、積極和鼓勵的標語。

## 需要改進的方面

關注公平、反種族主義和 SEL 方面的工作並未與學術教學很好地結合起來，並且經常被教職員工視為與學者競爭。這些主題的專業學習通常不會解決如何將它們整合到學術教學中這一問題。此外，中心辦公室管理人員、學校管理人員和教師表示，這些主題的專業學習並沒有持續改變課堂實踐，部分原因可能是缺乏後續支援。

不斷有報導稱，來自某些種族背景的學生受到歧視，而且這些學生所處的環境也充滿敵意。中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師和家長提供了此類事件的實例，並指出，當他們向 HUSD 報告後，這些事件並未得到解決。例如，拉丁裔家庭表示他們的子女受到歧視。他們表示這些歧視性做法在特殊教育班級中以及針對父母在學校內發表意見的兒童中更加嚴重。在焦點小組討論中，在家長們分享了教師和管理人員受到不公正待遇的範例後，一位家長直言不諱地說：「實際上，我們拉丁裔受到歧視。」<sup>4</sup>

儘管並非到處都有此類情況報導，但一些中央辦公室管理人員和教師表示，他們感到 HUSD 部分地區存在針對教職員工的「報復文化」。這些受訪者表示，一些教師認為由於擔心遭到報復，他們無法表達自己的擔憂，包括與學生安全有關的擔憂。

4 本報告後面出現的一些引述也是從西班牙語翻譯過來的。為了簡潔起見，僅使用英文表示。

儘管 HUSD 圍繞排他性處分採取了以公平為中心的政策，但學校並未始終如一地採取替代做法來支援積極的學生行為。一些學校管理人員和教師表示，在一些學校，努力避免排他性處分導致對學生行為缺乏明確的期望和/或缺乏執行學校規章制度或問題行為的後果。例如，一位學校管理人員表示，由於前任校長強烈的「反監禁」觀點，「沒有學校規章制度」，「學生不清楚後果是什麼或期望是什麼」。學校管理人員表示，行為問題成為學校的一個主要問題，部分原因是由於缺乏行為政策。儘管制訂了減少停學的政策，但自 2019/2020 年以來，HUSD 的停學數量有所增加，被停學的學生人數也有所增加，特別是小學生。（有關更詳細的資料，請參閱第 1 節中的定量分析。）

**1 級 SEL 支援尚未成為教師標準課堂實踐的一部分。**中央辦公室和學校管理人員表示，輔導員而非教師是負責提供 SEL（包括課堂內的第一級 SEL）的主要工作人員。幾位各級工作人員表示，輔導員的數量不足以滿足學生對社交情感支援的需求。讓教師在課堂上始終如一地提供第 1 級 SEL 支援，可以使輔導員騰出時間來提供第 2 級和第 3 級支援。正如一位中央辦公室管理員所說，SEL「仍然需要根植於文化中，[以便它]不只是停留在……輔導員身上。」

## 第 2 部分： 教學、學習和評估

*第 2 部分側重於課程和教學指導、課程調整、公平獲得嚴格的課程作業和教育機會、支援基於研究的教學、使用資料縮小成績差距以及支援干預和增加學習機會。*

該部分的優勢包括 HUSD 教學人員的奉獻精神、教師對改進教學實踐的興趣，以及對雙語/多語學生的支援的優先安排。改進的機會包括需要制訂具體的全學區政策來收集和使用資料從而對教學產生影響、獲得學生干預措施的流程應當更加清晰、在普通教育課堂上為接受個性化教育計劃的學生提供更大支援、更加注重改進學術教學、為多語言學習者和新學生提供更一致的支援，以及更多獲得學分恢復可選方案和進階課程的機會。

### 優勢

**中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師和學生指出 HUSD 教學人員的奉獻精神是 HUSD 最大的優勢之一。**這些角色組的參與者絕大多數表示，教師非常關心學生並努力吸引學習者。學校管理人員特別認可教師在滿足學生需求（包括非學術需求）時的彈性和創造力。在焦點小組討論中，學生們表示感受到了教師的支援，並讚揚他們透過各種教學方法吸引學習者。學生們指出，在缺乏足夠教學材料的情況下，教師自行開發。在課堂觀察過程中，多位教師展示了互動式教學風格，引導清晰、耐心，詢問深入，引發學生做出更深層次的反應。教師還為有需要的學生提供額外的指導，包括透過小組形式。一些教師採用了創造性的教學方法。例如，一些小學教師將歌曲和動作融入到他們的學術課程中。

**許多教師有興趣改進他們的教學。**許多教師表示有興趣透過學習來提高自己的技能，一些管理人員也注意到了這一點。「我們導致了教師的注意，」一位中心辦公室管理員說。「他們有興趣做得更好；他們有興趣尋找新的策略，嘗試吸引學生，並努力支援他們。」

**中央辦公室管理人員和學校管理人員將對多語言學生（尤其是多語言新學生（HUSD 是全國學生人數最多的學區之一））的支援視為優先事項。**管理人員和教師一致認為，多語言學生，尤其是新來的多語言學生，應該得到專門針對其特定需求的支援。在學區層面，HUSD 最近聘請了一名多語言學習者主任，並正在制訂多語言學習者計劃。學校管理人員強烈希望更好地為講西班牙語、波斯語、普什圖語、達裡語、普通話和越南語等語言的學生和家庭提供更好服務。

## 需要改進的方面

缺乏收集和使用學生資料來瞭解學生學術需求和改進課堂教學的系統流程，中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師對此表示失望。多個中央辦公室和學校管理人員主張恢復強制性的、全學區的地方評估，以便對教學改進工作產生影響並確定需要干預的學生。管理人員和教師表示，由於 HUSD 不要求進行當地評估，許多學校依賴 CAASPP 資料，但這些資料並不及時，也無法提供個性化教學或干預所需的詳細程度。教師們也表達了類似的觀點，其中一位教師指出，「沒有結業考試，也沒有入學考試。我們不知道[學生]的進步情況。」教師們表示，缺乏明確、可衡量的基準也意味著教師沒有責任，即使提供了資料，教師也沒有接受過如何使用這些資料的訓練。一位教師表示，「有一些選修的、自願的課後課程，但幾乎沒有人選擇參加。因此，沒有系統性的東西協助訓練領導團隊瞭解如何使用資料並分析資料。」

中央辦公室管理人員和教師表示，特殊教育和普通教育（在學區和學校層面）之間缺乏整合，這嚴重阻礙了學校改善包容性教學實踐、提供適當干預措施以及在普通教育課堂上為接受個性化教育計劃的學生提供支援。受訪者表示，HUSD 缺乏明確的流程對學生進行分層干預，並且普通教育教師由於沒有必要的人員支援，因此無法在普通教育課堂上有效地為接受個性化教育計劃的學生提供服務。正如一位中央辦公室管理員所說，「我們需要一個更強大的干預系統，而不僅僅是送孩子去接受特殊教育。」同樣，一位教師表示，HUSD 應該協助教師瞭解在向學生推薦個性化教育之前獲得額外學生干預措施的步驟。「我們有太多無效的推薦——如果教師接受了訓練，我們作為普通教育人員可以採取更多措施來[預防]。」與此相關，學校管理人員、教師和家長表示需要培養普通教育教師的能力，使他們能夠在普通教育課堂上為接受個性化教育計劃的學生提供支援。一位教師指出，「實際上，我們與 SPED 部門沒有一種非常協調的合作方式，因此他們非常孤立，有時我甚至會說，排斥。」

HUSD 需要額外的支援來為接受個性化教育的學生充分地提供服務。一些教師表示，特殊教育教師的短缺導致學生無法獲得其個性化教育計劃中描述的必要服務。一名教師表示自己曾向教育部特殊教育服務辦公室提出投訴，因為兩名接受個性化教育計劃的學生「根本沒有接受任何服務」。隨後的調查發現，這一說法是正確的。另一位教師表示，「我們還有很多其他學生從未接受過特殊教育評估，可能會在某種等待名單上，因為沒有足夠的人員來對學生進行測試。」一些接受個性化教育計劃的學生的家人在與特殊教育部門討論孩子的需求時，對缺乏語言翻譯服務表示失望。這些孩子的家人們還表示有興趣為接受個性化教育計劃的學生劃定特定的學習路徑，特別是那些即將離開高中的學生制訂具體的學習途徑。

「總的來說，就我的角色而言，很難獲得我所做的事情所需的資料。我們說我們喜歡衡量事物，但我們並不總是有效地衡量它們，有時當我們衡量它們時，我們從來不審視。或者我們審視完然後略過它。」

— HUSD 教師



中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師和孩子的家人強調，HUSD 需要更多地關注改善學術教學。例如，受訪者建議提供以學術為重點的專業學習 (PL) 機會，更新和調整課程，並提供持續支援，以確保在課堂層面實施高級別優先事項。中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師發現了許多限制 HUSD 改善學術教學能力的因素，包括強制性專業發展時間有限和代課教師短缺。中央辦公室管理人員認為工會對 PL 的合約限制是一個特別重要的障礙，並指出教師合約限制了允許的強制性 PL 課程的數量。一些管理人員和教師認為，學區範圍內的 ABAR 努力雖然有價值，但佔用了寶貴的 PL 時間和資源，而這些時間和資源本來可以用於改進教學。一位教師表達了在現有 PL 工作的基礎上繼續努力的願望：「[ABAR 和 SEL 工作] 應融入到我們的其他教學計劃中。這應該是我們如何接近學生以及我們如何與學生互動的方式。」此外，學生們還強調缺乏基本的教育材料，包括更新的教科書和穩定的現場 Wi-Fi (用於課堂作業)。一些教師、家長和學生對學術的嚴謹性提出質疑，尤其是在高年級。

中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師認為需要為多語言學生，特別是新移民多語言學生提供更一致的支援。如前所述，HUSD 正在制訂多語言學習者計劃，但受訪者表示，目前全學區對多語言學習者的支援並不一致。一位教師表示：「我們需要每天向有需要的學生教授指定的[英語語言發展]。在我的學校，我們非常敬業地為學生提供這項服務。我聽說在其他學校，情況可能更像是，也許這種情況正在發生，也許沒有發生。」另一位教師表示，HUSD 「在過去幾年中削減了支援多語言學習者的人員。當你用更少的人員來支援同樣數量的教師或學生時，難度就會增加。[它]不會完成同樣的工作。事情就這樣越來越糟了。」

一位教師還指出，與年齡較大的學生相比，HUSD 為年齡較小的多語言學生，尤其是新來的多語言學生提供了更多的支援。「到目前為止，我們進行的許多[多語言學習者]干預措施都是針對年齡較小的孩子。直到最近一兩年，我們才為年齡較大的孩子採取了一些干預措施。」在一次意見交流會議中，另一位教師解釋說，世界之家 (World House) 專案將其一些基本方面穩定下來，以便為新移民學生提供最好的學習環境，包括時間表、課程班級以及對尋求雙語授權的教師的支援。

**HUSD 沒有提供足夠的學分恢復機會或進階課程機會。**學分不足問題加劇

了學術缺陷，因為學生在沒有扎實的基礎學術概念背景的情況下升入更高年級。一位中央辦公室管理員表示：「我們的高中存在學分不足問題，我們已經討論這個問題很多年了，但我們完全沒有採取任何行動。其他學區正在做不同的事情。」在高中階段，學生從一年級開始就被追蹤，如果學生早期課程作業不及格，他們學習更進階課程的機會就會受限。高中生還擔心大學預修課程的數量有限，因為某些課程僅每隔幾年提供，或者安排的時間相互衝突。一些家長也對 HUSD 沒有提供更多進階學術課程的機會表示遺憾。

「我們需要重新開始關注學術並提高我們的學術嚴謹性。我認為我們沒有就資料所顯示的內容、我們所處的位置以及我們的表現進行足夠的對話。...我們應該真正關注哪些最佳實踐、哪些教學實踐來提高學生的水準？」

- HUSD 教師

66

## 第 3 部分： 領導與管理

*第三部分側重於學區級領導力和決策、對學校級領導的支援以及對教師領導力的支援。*

該部分確定的優勢包括中央辦公室對包容性決策的承諾以及對工作人員和社區成員意見的重視。此外，校長和助理校長的支援網絡促進了重要的跨學校協作和指導。除下文所述之外，第 3 部分的改進機會還包括需要更明確的全學區倡議和實施計劃，以及需要特定的全學區政策和學校領導對教師支援的期望。還需要解決 HUSD 分散式領導結構帶來的挑戰。

### 優勢

中央辦公室管理員報告說，HUSD 高度協作的決策方法包含了各種聲音。HUSD 的治理結構充分利用了 Hayward 教職人員和社區成員的豐富經驗和專業知識。正如一位中央辦公室管理員所說，HUSD 的「結構設定是為了讓你能夠從每個人那裡獲得他們與你分享的公平意見。我認為這很重要。我不認為自上而下是最好的領導方式，但我認為這是該學區的優勢。」另一位中央辦公室管理員指出，HUSD 的意見徵求流程優先考慮來自不同群體的眾多聲音，「這樣就不僅僅是這個群體或那個群體的領導了。」

校長和助理校長網絡會議對學校管理人員來說很有價值，他們希望看到更多跨學校協作的機會。儘管學校管理人員表示需要針對其角色進行額外的訓練、支援和指導，但他們認為校長網絡會議和助理校長網絡會議是相互學習的寶貴機會。正如一位助理校長所說，副校長會議「對我來說就是生命線」。透過參加這些會議，「我開始與其他校長助理建立實際聯絡，以便能夠談論不同學校的工作情況。」

### 需要改進的方面

HUSD 採取了大量單獨的倡議，給人的感覺是倡議過多，而缺乏對實施的關注。HUSD 有許多新興倡議和試點計劃，但學區管理人員、學校管理人員和教師發現這些措施和計劃之間缺乏一致性，並表示大量倡議阻礙了教職人員專注於深入實施的能力。一位中央辦公室管理員認為，HUSD 最大的改進機會是「專注於我們正在優先考慮的事情，然後堅持這些優先事項，這意味著有意選擇不做其他同樣經過充分計劃且可以帶來好處的事情。」同樣，一位經驗豐富的 HUSD 教師表示，該學區有一種「推出一種新的東西，然後就忘記了」的傾向。然後又一年，他們推出了其他東西。每當我提供回饋時，我都會說，「聽著，就做一些決定吧。讓我們根據證據決定我們真正需要關注的幾個不同的事情，然後堅持下去。」

**HUSD 不同學校和教室的課程和教學內容缺乏一致性 (即水準銜接)。**中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師列舉了造成這種巨大差異的多種因素。學校管理人員和教師經常指出學區缺乏指導。正如一位學校管理人員所說，「我只是覺得，對於他們希望管理人員如何處理課程——應該如何教授以及如何交付，還沒有真正明確的指示。」各級管理人員以及教師也指出，缺乏以教學內容為重點的強制性 PL。中央辦公室和學校管理人員經常將教師的學術自由視為主要原因。一位中央辦公室管理員說：「當你嘗試讓人們承擔責任時，這就像一個戰鬥口號：「我有學術自由！」 嗯，是的，你有學術自由的權利。你沒有權利教不好。我們需要遵循一些最佳實踐。孩子們錯過他們應該學習的東西或者孩子們在三年級之前不識字都是不好的。」

**對於學校管理人員如何支援教師改進教學，HUSD 在此方面缺乏具體的全學區政策和期望。**中央辦公室管理人員和學校管理人員表示，擁有最佳初次教學的共同標準、進行課堂觀察的共同做法以及為教師提供形成性回饋的共同準則將非常有價值。一名學校管理人員解釋說，該學區需要「既定的、具體的教學目標，而不是寬泛的以深度學習為優先事項。這沒什麼意義，只是深度學習。我不知道我對什麼是好的指導的看法是否與該學區其他管理人員的看法相同。我們從未進行過任何形式的規範練習。」同樣，一位中央辦公室管理員表示：「我認為我們需要賦予我們的校長創新和領導的能力，並不是所有的解決方案都來自該學區。但[對於確實需要來自學區的解決方案，我們也必須堅強並成為領導者]，對如何實施解決方案提出明確的期望。」

**HUSD 在學校政策、程序、學生干預系統以及對各個學校教職員工角色的期望方面缺乏一致性。**中央辦公室管理人員、學校管理人員、教師和各學校的非教學工作人員表示，他們希望在這些要素上有更清晰的指導和更多的一致性。一位學校管理人員說：「我們對基本的東西沒有系統。我們如何記錄已聯絡過哪些家長以及我們正在處理哪些紀律問題？[如何讓]每個人都協作、共用相同的筆記？真的真的感覺這所學校昨天才剛剛成立。」中央辦公室管理人員、非教學工作人員和教師表示，政策和程序缺乏一致性，對於在多個學校工作的教職人員來說尤其難以駕馭。學校管理人員和教師還表示希望建立一個一致的、全學區的多層支援系統結構；他們表示學校目前負責制訂和實施自己的計劃。同樣，他們表示缺乏關於如何制訂和實施特定類型支援 (例如家長中心) 的指導。「我們只能依靠[自己]的方法和智慧，」一位教師說道。教師們還表示，各個學校的支援人員 (例如英語學習專家) 的工作描述和期望不一致。



**HUSD 從一個年級到下一個年級的教學內容之間缺乏一致性（即垂直銜接）。**缺乏全學區指導，同時教師缺乏協調跨年級內容的協作機會，學校管理人員和教師對此表示擔憂。正如一位教師解釋的那樣，「我認為我們確實需要更多的垂直銜接，因為我們常常看不到自己教室之外發生的事情，所以我們不知道事情是如何逐年發展的。」

**HUSD 分散的領導結構有時會阻礙進展，並造成誰負責什麼的紊亂。**一些中央辦公室管理員表示，HUSD 在做出決策之前廣泛徵求意見，這種做法使得工作過於官僚化且進展緩慢。正如一位中央辦公室管理員所說：「我想說，決策制訂絕對[是]一場鬥爭，因為你想讓所有人都參與進來，但最終卻什麼也做不了。然後你只是經歷一個大而漫長的週期：沒有人做出決定。」一些中心辦公室的管理人員和教師還表示，中心辦公室扁平化的治理結構導致缺乏明確的問責制，導致在部門和人員之間相互推諉，溝通、請求和投訴得不到解決。學校管理人員表示，對於哪些決策和優先事項應由 HUSD 領導、哪些應由學校領導，缺乏明確的指導。

**許多教師表示，他們感覺沒有得到中央辦公室管理人員的傾聽，在某些情況下，他們感覺沒有受到尊重。**正如一位教師所描述的那樣，「我們的教學團隊非常熱情，我們真得獻身於 Hayward 的這一群體。我認為這就是我們使很多教師倦怠的地方。是我們看到了需求，但我們知道我們沒有滿足這些需求，然後我們感覺自己沒有得到[所需的]支援；[學區]領導沒有聽取教師的需要。」一些教師還表示，他們感到不受尊重，因為他們認為中央辦公室管理員不相信他們能夠做好工作。一位教師說：「在學區層面，教師隊伍中缺乏對專業精神的尊重。往往存在這種「不，我們比你更瞭解的態度」，只是存在學生並不真正相信教師會做正確的事情的這種普遍文化。」

「一方面，有時學校擁有一定程度的自治權是件好事，因為每所學校都是不同的，有時服務於不同的人群。但 Hayward 聯合校區沒有什麼是通用的。每個學校做每件事的方法都不同，當人們離開時，當人們從一個學校轉移到另一個學校時，真的困難重重。你可以從事完全相同的工作，[但是]有很多新東西需要學習。」

- HUSD 非教學工作人員



## 第 4 部分： 全體人員專業學習

*第 4 部分包括全區計劃和結構，為所有員工提供專業學習、為新教師提供支援、為協作團隊提供支援以及為學校領導提供支援。*

為第 4 部分確定的優勢包括管理人員和教師對更多 PL 機會的強烈願望，以及學術教學應成為 HUSD 未來 PL 的首要任務的共識，以及教師使用集體教學研討進行協作的情況。除以下所述之外，改進機會包括缺乏 PL 參與、課程訓練不一致、集體教學研討使用不一致、獲得教學教練的機會有限以及缺乏為教師提供回饋的結構化系統。

### 優勢

中央辦公室管理人員、學校管理人員和許多教師表示，教師們渴望參與以學術教學為重點的 PL 機會。例如，一位教師表示，目前以教學為重點的可選課後 PL 機會很有價值，並表示在這些領域擁有更深入的 PL 會有所協助。

「這些針對科學或藝術[或其他主題]的 PD 系列非常有幫助，與我們現在在課堂上所做的事情相關度很高。但這不一定是持續的 PD。有時只是到處進行幾次[會議]。我不認為這非常系統化。」教師們確定了一些他們認為 PL 有益的特定學科，包括數學和讀寫能力。更一般地說，中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師（包括代表工會的教師）之間達成了廣泛共識，即學術教學應該是 HUSD 未來 PL 的首要任務。正如一位教師直言，「重點需要開始轉向學術」。

一些教師利用每週的集體教學研討進行協作活動。學校管理人員和教師表示，一些教師利用集體教學研討與其他教師按學科領域或年級進行協作。一位高中教師分享了一個與教授不同學科領域的同事協作的特別有力的範例：

「我們編寫綜合課程。我們會審查彼此所教內容的時間表。我們有學生在年底展示的作品集。我們所有人聚集在一起——多媒體、英語、科學、社會研究——討論我們正在教授的內容，[並]看看我們可以在哪些專案上進行合作。」教師確實注意到，這次協作需要的時間超出了集體教學研討，並且該合作團隊獲得了補助金（包括外部補助金）來支援額外的工作時間。像這樣的團隊可以作為 HUSD 中如何建立成功協作慣例的典範。

### 需要改進的方面

大多數教師 PL 機會都是有限且可選的，並非所有教師都參與。根據中央辦公室管理員的說法，工會合約限制了允許強制性 PL 會議的次數。中央辦公室和學校管理人員表示，這嚴重阻礙了向教師提供適當深度的 PL。一位中央辦公室管理員表示：「我相信年初商定的是三個專業學習日。我們想要在這三天裡完成的事情太多了，以至於它變成了「坐下來盡可能多地學習」。坐下來學習。然後你全年都可以使用你能使用的東西。」

此外，一些教師還描述了正常上課時間之後參加可選 PL 機會的障礙。正如有人所解釋的：

很多[PL機會]是在放學後提供的，這對於有家庭責任、年幼的孩子的教師或必須通勤的教師來說確實很難。這確實限制了參與者。而且，我們已經筋疲力盡了。三點之後我能處理的事情就只有這麼多了。

一些中心辦公室管理員和教師還提到，許多 PL 機會都是虛擬的，他們相信面對面的授課會更有效。

**由於 HUSD 內部存在相互矛盾的優先事項，導致不再優先考慮專門致力於改善學術教學的 PL。**儘管各群體一致認為在 PL 中學術教學應該最具優先權，但管理人員和教師均表示，該學區很少有強制性 PL 課程僅關注 ABAR。正如一位教師所描述的，「唯一強制性的專業發展與 ABAR——反偏見/反種族主義有關。所有其他專業發展都是自願的。[自願 PL,] 教師很少；你沒有得到對所有孩子都重要的東西。」

**關於如何教授 HUSD 採用的課程，教師未接受過充分訓練。**學校管理人員和教師表示，採用新課程後，該學區通常會提供「一次性」的訓練，而沒有後續支援。一些教師還表示，並非所有教師都接受過課程訓練。正如一位教師所說：「我顯然知道這些訓練是自願的。這裡有從未接受過訓練的教師，連教師手冊都不知道怎樣查閱。我覺得如果你想在學校和學區保持一致性，每個人至少都需要接受基本訓練。」一位學校管理人員還擔心，學年開始後聘用的教師可能無法參加該課程訓練。「如果你要求他們提供課程，但不接受訓練，我覺得他們註定要失敗。」

**在上課期間（即在正常合約時間內）為教師提供 PL 機會通常會具有挑戰性，因為很難找到替代者來提供課堂教學。**一些中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師指出，HUSD 過去可以雇用替補人員在上課時間進行 PL，但自疫情爆發以來，替補人員短缺使得這種做法變得更加困難。

**教師們表示，由於全校教職員工會議的重點往往是介紹最新措施，因此有時會覺得浪費時間。**正如一位教師所說，「他們需要縮減這些大型會議的規模，無論目前的主題是……我們總是不得在會議上聽別人告訴我們這個新事物。」幾位教師說，因此，他們在這些會議上常常走神。

**教師每週集體教學研討的使用情況各不相同；並非所有教師都會利用這段時間進行協作。**管理人員和一些教師表示，工會合約規定教師對這段時間的使用擁有自主權，因此，不同學校、年級和教師的在使用這段時間方面差異很大。一些教師利用這段時間進行協作（例如，與年級團隊）；其他人則將其用於個人工作時間和行政任務。正如一位學校管理人員所說：「領導團隊的教師們對我很誠實。他們說，它[用於]很多個人在文書方面進行趕超。」一位教師同樣指出，「集體教學研討沒有指導方針、沒有支援、沒有規則、沒有期望」。如果沒有這種結構，一些學校就無法進行有效的協作。另一位教師表示，「因為沒有結構或監督，很多教師沒有選擇協作。」

此外，學校管理人員表示，一些學校沒有年級領導，這使得學校管理人員很難支援教師協作。其中一位說：「我們沒有可以交流資訊的年級領導。我們現在不知道教師們在哪裡開會、他們做什麼、他們需要什麼樣的支援。我聽說其他學校也有[同樣]的情況。」

一位教師表示，中心辦公室和學校管理人員沒有使用 HUSD 的現有工具來支援集體教學研討。該教師解釋說，HUSD 和工會已經開發了一種表格，供教師與管理人員分享他們一直在做什麼以及需要額外支援的資訊，但管理人員尚未對教師提交的資訊和請求做出回應。「當我與[其他]教師交談時，看起來學區或[學校]管理部門都沒有使用這種表格，而這實際上是合約的一部分[他們需要使用它]。」

**中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師表示需要後續支援，包括教學輔導，以協助教師實施教學策略。**正如一位中央辦公室管理員所說：「我認為我們談了很多。我們擁有所有的學術語言、文化回應能力、所有的交流語言，但通常並不能轉化為課堂。」同樣，一位教師說：「學區進行的專業發展僅限於知識建設。他們為我們提供資訊、知識——越來越多的資訊、越來越多的知識——但他們從未建立一個可以在課堂來協助我們的支援系統。」

教師們表示需要更多地接觸教學教練。一些中央辦公室管理人員、學校管理人員和教師建議學區優先將長期資金用於更多的教學教練。一些受訪者指出，HUSD 過去擁有更多的教學教練，可以為教師提供寶貴的實施支援。但由於這些教練得到的是短期資金的支援，因此該學區現在雇用的教練數量減少了。作為另一個潛在的策略，學校管理人員建議學區建立專業學習社區 (PLC)，重點支援教學策略的實施。一些人建議為教師提供機會，以便他們觀察其他能夠模擬教學策略的教師，包括其他學校的教師。

**中央辦公室管理人員、學校管理人員和一些教師表示需要課堂觀察和建設性回饋，以協助教師改進教學實踐。**正如一位教師所說，「我們有很多用心良苦且勤奮的教師，但他們只是獨自解決很多問題，沒有太多回饋。」中央辦公室和學校管理人員建議學校管理人員進行課堂觀察並向教師提供回饋，但是他們承認這些管理人員的許多其他職責佔用了他們大量的時間。一些教師建議教學教練為此提供支援。學校管理人員和教師指出了溝通的重要性，即觀察和回饋是為了發展，而不是評估——如果教學教練或特殊任務教師 (TOSA) 擔任這一角色，這一點會更加明顯。一位教師說：「如果有一個 TOSA 就好了，他和你處於同一[水準]，他們不會對你進行評估。」「有人可以進來進行觀察並協助改進教學。我認為這會減輕人們的一些壓力，而不是總是校長的事情。」

**中央辦公室管理人員和學校管理人員表示需要更多的 PL 來培養學校管理人員，以支援他們作為教學領導和學校管理者的成長。**一位中央辦公室管理員表示，由於 HUSD 目前每月舉行的校長和助理校長網絡會議所提供的時間不夠充足，因此在教學領導力工具和策略方面他們只能淺嘗輒止：「我們仍在做表面工作。就好像我們只有足夠的時間說，「我們正在傾聽您的意見——這是我們開發的一些工具。嘿，嘗試一下。但要進行更深層次的討論並讓他們一起交談，這需要幾個小時[他們沒有時間]。」

同樣，一位學校管理人員表示，學校管理人員的關鍵策略「不能僅僅透過網絡研討會來解決。它必須更深入。我認為，我們沒有得到作為領導者現在所需要的 PD。」

學校管理人員和非教學工作人員還表示，學校管理人員需要就基本學校管理職責進行更一致的入職訓練。一位學校管理人員表示：「我從未接受過主持決策會議的訓練，儘管那是我作為校長的職責。沒有人聯絡我，我從來沒有加入過入職訓練。」同樣，一名非教學工作人員表示，

學校管理人員應充分瞭解學校內該角色以及各個團隊應如何運作。他們應該瞭解有關學校委員會、[英語學習者諮詢委員會]以及當地團隊的法律，例如我們的基於學校的決策[團隊]和我們當地的課程委員會。他們還應該接受關於非教學工作人員[角色和職責]的非常具體的訓練。我覺得有很多人沒有這樣做。

**教師們表示，特殊教育教師需要獲得更多的 PL 機會，包括教學輔導和指導。**「我們學校的[特殊教育教師]沒有得到真正的支援，」一位教師說道，並補充道，「很多時候，特殊教育的人員流動率如此之高，教師們都不敢說什麼因為他們是新來的，而且是臨時合約。曾經去過那裡的資深教師或曾經去過那裡的管理人員的想法是，「哦，你是不會長久在這裡待下去。」因此，我們沒有採取任何措施來支援他們並確保他們留下來。」該教師指出，特殊教育教師過去可以透過特殊教育部門從 TOSA 獲得廣泛支援，並且這種支援有助於減少人員流動。然而，HUSD 不再擁有這種特殊教育 TOSA 職位。

## 第 5 部分： 基礎設施調整

第 5 部分包括開發用於干預和學校改進的 HUSD 資料系統；利用資料進行資源設定以改善學生的學習；招募和保留完全有資質、經驗豐富的教師；以及財政資源的利用。

第 5 部分的優勢突出了最近採用的通用篩選系統、基於學校的資料看板以及對技術和設施升級的投資。需要改進的地方包括學校缺乏收集和使用資料的流程、缺乏使學校能夠做出資料驅動的資源設定決策的資料提供流程、員工流動、員工職位空缺、缺乏指導教練以及最近使用短期資金進行投資的可持續性問題。

### 優勢

**HUSD 最近採用了基於證據的通用篩選系統 (FastBridge)。**中央辦公室和學校管理人員表示，篩選系統的使用仍處於起步階段。正如一位學校管理人員所說：「我的理解 (校長向我傳達的) 是，這只是一種篩選系統，不一定是一種診斷程序。這只是為了在整個學區的採用一個評估工具來瞭解全域。」然而，採用這種通用篩選系統是確保準確認定學生是否需要進行學術干預的第一步，這一步非常重要。

**2023 年，HUSD 為每所學校提供了一個資料看板。**它包括 CAASPP 資料、加州健康兒童調查資料和出席資料。中心辦公室管理員表示，這些看板是促進學校圍繞學生成績和健康進行更多對話的第一步。一位人士表示，「這是最近才出現的，還處於起步階段……向學校提供更多資料，以便他們可以使用，這樣學校管理人員就可以與不同的委員會和團隊一起使用。但不能止於「哦，我們提供了，我們展示了。」現在必須是「我們要用它做什麼？」

**HUSD 最近透過投資某些學校的技術和設施升級來改善學習環境。**例如，HUSD 為學生投資了 Chromebook，並建立了家庭技術支援團隊，為家庭提供技術支援。學校管理人員和教師還指出，一些學校已經實現了設施現代化或目前正在進行現代化改造。此外，得益於 2014 年透過的一項地方債券措施，HUSD 建造了新的科學、技術、工程、藝術和數學 (通常稱為 STEAM) 教學樓，其中包括學習空間、科學實驗室、創客空間和展示大廳。學生們表示他們很喜歡這些大樓。

## 需要改進的方面

如果沒有全學區的系統以及收集和使用學生資料所需的具體流程，學校使用資料的能力就會受到限制。如第 2 部分所述，中央辦公室和學校管理人員以及教師表示，由於 HUSD 未要求進行當地共同評估，許多學校依賴 CAASPP 資料，這些資料不及時且不夠詳細，因此無法對教學或干預產生有意義的影響。例如，一位中心辦公室管理人員表示，儘管學校為需要額外支援的學生提供了各種干預措施和資源，但「我們沒有一個系統來確定需要使用這些專案的學生。」正如該管理人員指出的那樣，如果學校不系統地收集和使用學生資料來確定學生的需求，學生就會錯過獲得有益干預的機會。

學校管理人員和教師表示，由於缺乏詳細的學生資料，因此無法做出明智的有計劃的教學決策。此外，由於沒有結構化的資料收集和分析程序來確定特定學校的學習目標並衡量實現這些目標過程中的進展情況，教職人員可能會忽視這些目標的內容。「我無法確定學術目標是什麼，」一位學校管理人員表示。「我認為沒有教師能夠確定我們學校的學術目標，因為在我那個時代還沒有進行過這些資料研究。」

資料收集不足會給衡量計劃影響和制訂資料驅動的資源設定決策帶來障礙。中央辦公室管理人員表示，由於 HUSD 缺乏實施資料和當地成績資料，導致中央辦公室和學校管理人員無法衡量計劃有效性的能力。這反過來又限制了 HUSD 圍繞資源設定以及採用、調整、擴展或終止哪些計劃做出資料驅動決策的能力。正如一位中央辦公室管理人員所說，HUSD 將從擁有「與該[計劃]相關的資料點中受益，因此我們可以這樣說，「這個東西是否真的對孩子們產生了影響」，因為我們抽出了時間以某種週期來研究它。」另一位中央辦公室管理人員也表示同意，並問道：「哪些學生群體受到的影響最大？我們應該能夠說出這一點並說出我們正在採用哪種策略。我們對資料的研究不夠廣泛和深入。我們可以得出結論，但我們是在沒有資料的情況下得出結論的。」

教職人員流動和短缺使長期教學改進工作帶面臨挑戰。中央辦公室管理人員和學校管理人員表示，學區和學校等級的管理人員的流動阻礙了他們建立明確的目標和策略連續性。一位曾在許多不同的負責人手下為 HUSD 服務過的學校管理人員指出，「每一位負責人都會收到一套全新的行動指令、一個新的重點。.....多年來我們有太多的方向，但我們只是沒有重點。」同樣，一位中央辦公室管理人員表示，各級領導層的人員流動涉及多個過渡期，在實施 HUSD 的改進工作方面這「造成了困境」。

一些學校管理人員還表示，由於人員短缺和預算困難，學校管理人員承擔了額外的責任，這使得他們幾乎沒有時間擔任教學領導。特別是，小學管理人員表示，由於校園監管人員短缺，管理人員每天花大量時間監督學生行為和處理紀律問題。一位管理人員表示，參觀教室觀察教學是他們的夢想，但這種情況很少見。

教職員工職位的空缺，特別是支援人員職位的空缺，會阻礙學生獲得他們所需的支援。中央辦公室和學校管理人員以及教師描述了學校等級職位的空缺，包括輔導員、案件管理員、特殊教育教師和輔助專業人員。他們表示，這些職位空缺使學生無法獲得必要的干預和支援。正如一位中央辦公室管理人員所說的那樣，「我們面臨著巨大的人員配備問題。因此，[就]為合適的孩子提供合適的服務而言，我們甚至沒有服務提供者。我們沒有案子管理人員。」學校管理人員、教師和家長還注意到，為接受個性化教育計劃提供支援的教職人員流動率很高。正如一位家長所說，「學校在留住教職人員方面存在問題.....而接受特殊教育的孩子就是犧牲品。」此外，普通教育教師表示，如果沒有特殊教育工作者和支援人員的協助，很難滿足學生多樣化的學習需求。

**學校管理人員和教師表示需要投資教學教練來支援教學人員。**幾位管理人員和教師指出，HUSD 之前聘用了教學教練，並表示對此類教練進行再投資對於教師能力建設非常有價值。他們描述了在數學、閱讀和英語語言發展方面對高品質教學教練的特殊需求。過去，教學教練還指導教師使用形成性評估並協助指導教師協作。一位學校管理人員指出，由於教師短缺，「我們的許多教師資質不足，沒有資格證書……他們沒有接受過適當的訓練。因此，如果學區能夠提供能夠與我們的教師進行更深入合作的教學教練，我認為這將會產生巨大的影響。」

**對新教職人員職位的短期資金投資存在可持續性問題。**例如，一些中央辦公室管理人員指出，流行病救濟資金已被用來聘請顧問和專家來支援社會情感學習，他們擔憂一旦短期資金無法使用還是否能夠維持這些投資。有人想知道，「我們的社交情感顧問會發生什麼？對此有很多疑問和壓力。」另一位人士表示，「當我們拿到這筆錢並將這些項目整合在一起時，[我們需要努力確定]哪些是有效的，然後進行投資。不能是短期的，因為當資金消失時，資源也消失了，然後我們就會回到以前的狀態。」

**一些學校設施年久失修，一些學校管理人員和教師對資源設定決策的透明度表示擔憂，特別是關於哪些學校將進行升級改造。**一位教師表示，「我們有最醜陋的 Frankenstein 校園遊樂設施。幾年前，這些滑梯因人為損毀而被燒毀，它們被去掉，然後在那裡放了一塊膠合板。[我們的學校管理員]提倡我們建立一個新的操場。但它卻被置若罔聞。」教師還表示：「秋天，我們正在參加一次教職員工會議，雨從屋頂漏下來，我們不得不調整座位，因為屋頂正在滴水。」關於學校設施的決定，一名學校管理人員表示，「我沒有發現用於現代化的資金具有透明性」，並指出不同學校的設施差異可能會帶來公平問題。

## 第 6 部分： 明確的協作關係

第 6 部分包括與教育合作夥伴（包括學生、家庭、社區成員、董事會成員和工作人員）的溝通、教育合作夥伴的參與以及建立社區夥伴關係，以擴大為學生和家庭提供的資源。

第 6 部分的優勢包括透過家庭溝通專家加大家庭溝通和外展力度，利用能夠用母語進行溝通的工作人員，以及透過非裔美國學生成就計劃為黑人家庭參與和發聲創造機會。需要改進的方面包括提高透明度、與勞工合作夥伴建立信任的夥伴關係、加強與勞工合作夥伴和家庭的雙向溝通、確保家庭獲得資訊和翻譯、在所有學校提供全職家庭交流角色以及加強支援所有家庭參與學校和學區的活動的工作。

### 優勢

一些學校與家庭的關係因擁有雙語教職人員而受益。儘管學校管理人員和教師表示，學校在與家庭建立積極關係方面的成功程度各不相同，但一些學校管理人員指出，擁有能夠用母語與家庭溝通的優秀教職人員非常重要。一位員工表示：「我們非常感謝辦公室經理和考勤員，他們是我們家人的聯絡點。」對這些工作人員使用西班牙語與家庭溝通的能力表示讚賞。同一所學校的一位教師描述了學校如何經常利用谷歌翻譯來讓他們的多語言家庭可以閱讀學校通訊。

特別是近年來，HUSD 加大了與家庭的溝通力度並獲得他們的回饋。與家庭的雙向溝通是該學區的一個新的優先事項。不同學校的成效各不相同，但教師和家長表示，HUSD 多管齊下的外展方法已經初見成效。一位家長（同時也是一名教師）說：「自從我來到這裡以來，情況確實有所改善，現在我們有一個負責家長溝通的部門。」另一位家長（也是一名教職人員）表示，「我注意到與其他學區相比 Hayward 為家長提供了更多的資源」，包括家長團體和充分的溝通。另一位家長特別讚揚了 HUSD 非裔美國學生成就倡議家長團體的成立，並指出它在黑人家庭「在決策方面發出聲音[並]設定節奏」方面產生了巨大的影響。



教師和家長表示，HUSD 的家庭參與專家和家長中心為家庭提供了寶貴的協助。正如一位教師所解釋的那樣，「我們專門與家長合作開發家長中心，以便當家長來學校時，如果他們覺得需要與某人交談、獲得額外支援、額外的協助，他們可以去那裡。」另一位教師描述了學校家庭參與專家向家長提供的支援的範例：

她會帶他們進去，和他們坐下來，協助他們填寫[課後專案]表格。她將協助他們填寫加州的醫療補助專案 (Medi-Cal) 表格。她將協助他們獲得身後的食物。她有一堆肥皂，我不知道還有什麼，罐頭食品。...您正在為您的兒子尋找一支足球隊嗎？她會協助你找到那個——這實際上並不容易找到，但她會提供協助。

正如一位家長所說，「我認為[擁有家庭參與專家]恰好證明了學區正在做的一些積極事情。」

教職員工和學生的家庭與學區有著長期的個人聯絡。非教學工作人員和教師指出，他們中的許多人以學生身份就讀 HUSD，並且學生經常作為教職人員返回 HUSD。正如一名非教學工作人員所說，「我知道我們有一個大標誌，上面寫著「來自Hayward」。員工、學生、家長——這確實是一個大社區。我瞭解我自己，我在 Hayward 上學，我的孩子們也在那裡上學。」同樣，中央辦公室管理人員指出：

我們最大的一個優勢是我們的人力資本。你會發現很多人可能出生在 Hayward，在 Hayward 上小學、初中和高中，就讀於查博特和/或加州州立大學東灣分校，然後決定在 Hayward 追求他們的整個職業生涯。.....許多人在這個社區有著深深的根基。他們學習和職業生涯的各個方面都涉及 Hayward。即使對於像我一樣來自加州州立大學東灣分校但不一定來自 Hayward 的人來說，與這個社區的密切聯絡也非常重要。

「我們的學生[以]不同的身份回到我們的學區工作。.....看到人們在獲得專業知識後回來為我們的社區服務我總是很高興。」

—HUSD 非教學工作人員

該學區利用外部當地合作夥伴來加強對學校、學生和家庭的支援。透過獲得外部資助以及與許多地方政府和非政府組織建立夥伴關係，HUSD 擴大了為學生和家庭提供的資源。這些資源擴大了用於學校和教室的資金；支援具體計劃和教職人員職位；並為學生、家庭和社區成員提供全方位服務（例如，透過 Hayward 承諾社區 (Hayward Promise Neighborhoods) 計劃）。中心辦公室管理員指出，透過 Hayward 承諾社區計劃和其他補助建立的合作夥伴關係為 HUSD 學生和家庭帶來了數百萬美元的額外資源。一位家長說：「我們有很多當地組織支援該學區的目標。」

## 需要改進的方面

中央辦公室管理人員和 Hayward 教育協會 (HEA) 表示，HUSD 與工會之間的關係並不總是協作性的，這會阻礙生產力。例如，管理人員強調學校改進工作的一些主要障礙，包括強制性 PL 天數有限、教師在使用集體教學研討方面的自主權、教師在課堂教學中的自主權以及 HUSD 無法要求進行共同評估——這是由於教師合約中的條款造成的。與此同時，HEA 代表表示，大多數中央辦公室管理員對 HEA、教師和家長的請求和溝通沒有回應。一些中心辦公室和學校管理人員承認，教師和家長將 HEA 代表作為解決日常問題的第一聯絡人，管理人員也認同 HEA 代表不必履行這一職責。

例如，一位中心辦公室管理員表示，HEA 校長通知管理員「當她遇到學生特定問題時，這讓我大吃一驚。我來自[不同的學區]，勞工合作夥伴關係從未深入探討以學生為基礎的問題。」同樣，一名學校管理人員表示，教師「當有事情可以與我談論時，總是會去找工會代表」，而這種情況最近才開始慢慢改變。

另一位中央辦公室管理員指出，行政人員流動可能導致中央辦公室和 HEA 之間缺乏信任關係，也導致 HEA 領導層在解決通常由管理員負責的問題方面發揮積極作用。一位管理人員說到，「我認為教師和管理人員之間的關係並沒有真正得到培養。我認為領導力發生了如此之大的變化，它不僅創造了機會，而且使得團體介入並彌補領導力成為必然。從很多方面來說，我認為我們的工會領導層做到了這一點。」

**家長表示，與中央辦公室管理人員、學校管理人員，有時甚至是教師的溝通存在不足之處，特別是在個人溝通方面。**如前所述，一些家長描述了學區和學校管理人員擁有強大的大眾溝通能力。然而，一些家長表示對個人溝通不太滿意。一些家長表示，當他們向教師或管理人員提出疑慮時，他們反應緩慢或根本沒有反應。其他人則表示，他們不願意向管理員提出自己擔心的問題。一位家長說：「即使在與校長喝咖啡時，有時你也不想說話或提出疑慮，因為你擔心別人對你的看法。有些人可能會想，哇，抱怨者來了。」另一位家長描述了教師在學生學業進步和行為方面缺乏溝通，並表示此類最新訊息僅透過強制性的進度報告分享，即使如此，進度報告「也沒有提及我的學生的任何資訊。只是通用的[內容]。我認識其他家長，我們正在交換意見，每個人都這樣說。這對我沒有協助。」

**一些家長表示，HUSD 可以採取更多措施，為只會說一種語言的家庭提供溝通和參與學校活動的機會。**例如，學區英語學習者諮詢委員會的一位家長表示，許多家長不會說英語，而且許多不知道如何使用電腦：「我知道學區把所有內容都放在網站上，但大多數家長不知道如何瀏覽網際網路。.....該學區談論包容性，但他們不包容我們。」另一位家長表示，如果有一個學校活動，「你邀請所有家庭參加，但沒有西班牙語版本的活動傳單，那麼你基本上就排除了講西班牙語的家庭參加。」

# 章節4



## 建議和後續步驟

根據為 SIR 進行的研究和 HUSD 社區的意見，本節提供了一系列建議，描述了需要改進的高優先順序、高影響力領域。對於每個領域，這些建議還提供了實現改進的潛在策略。

### 建議

#### 專業學習和教學支援

1. 優先考慮學術教學作為教師強制 PL 機會的重點。
2. 作為 ABAR 和公平倡議的下一步，透過專注於文化回應教育的 PL，系統地將公平、反種族主義和 SEL 實踐融入到學術教學中。該 PL 必須重點關注實施的具體步驟（例如，包括範例課程和後續支援），而不僅僅是廣泛的概念。
3. 與勞工合作夥伴和教學領導協作，確定未來 PL 課程優先考慮的關鍵教學主題，確保合約包含足夠的時間用於以加強學術教學為中心的持續 PL。
4. 在帶薪非教學時間為教師提供額外的 PL。例如，每月一次或每隔一個月一次，提前放學的那一天可以專門針對商定的教學主題進行強制 PL。
5. 重新評估目前學校教職員工會議的利用情況，並利用一些時間在關鍵教學領域進行 PL。（減少倡議數量將有助於減少員工會議期間提供的資訊量。）
6. 為額外的教學服務投入資金，以支援教師的學術教學。這些服務可能包括輔導、評估支援以及教學協助和干預。
7. 建立並傳達一個明確的全學區流程，對學生採取分層干預措施，並加強教師在普通教育課堂內支援接受個性化教育計劃學生的能力。一些重要步驟如下：
  - ✓ 為服務於接受個性化教育計劃的學生的普通教育教師提供訓練。

- ✓ 雇用額外的教職人員，可以單獨與接受個性化教育計劃的學生一起工作。
- ✓ 授權特殊教育部門與學校等級的教學人員更密切地合作。

## 教師協作和集體教學研討

8. 確定每週集體教學研討的全學區結構，允許在教師領導的同時提供學區/學校支援。建議的步驟如下：
  - ✓ 與勞工合作夥伴合作，制訂有效利用集體教學研討的結構。
  - ✓ 要求或激勵教師參與，以確保所有教師受益。
  - ✓ 決定可以促進協作的基於證據的實踐。
  - ✓ 記錄並共用供全區使用的協作模型。
  - ✓ 確定學校領導參與支援性角色的指導方針。

## 課程和教學協調

9. 協調所有學校的課程和教學實踐。這應該涉及以下內容：
  - ✓ 在外部顧問的協助下進行全面、深入的課程審查。
  - ✓ 根據審查結果，確保所有年級採用並持續使用基於證據的高品質課程和教學方法。
10. 在學校和教室中建立共同當地評估制度。與教學領導團隊協作，確定適當的當地評估，並制訂管理這些評估和使用結果資料指導教學的訓練計劃。

## 公平、包容和積極的學校文化

11. 制訂明確一致的流程來解決歧視事件（特別是學校工作人員對學生的歧視行為），並為所有學生創造一個安全、包容的環境。以 HUSD 所宣稱的公平和反種族主義價值觀為基礎，建立及時有效地調查和應對舉報事件的協議，包括歧視行為產生的後果。
12. 在所有學校範圍內擴大恢復性做法和積極行為支援系統的實施。利用 HUSD 減少排他性處分的承諾，為學校領導和教師提供全面的訓練和持續的支援，一致有效地實施這些替代方法。
13. 考慮透過投資增加支援，包括聯絡多語言工作人員、教師和家庭參與專家，在與多語言和新移民家庭和學生接觸的早期成功的基礎上再接再厲。努力使多種語言的溝通更加一致和方便。

## 資料使用和專案評估

14. 建立標準化的全學區系統和所需流程，以收集和使用學生層面的學術和社會情感資料。提供指導和專業學習，以支援資料指導、目標設定和確定需要干預的學生。
15. 建立例行政序，對學生為滿足畢業要求而達到的學習進度方面的資料進行審查，並根據需要增加學分恢復機會。
16. 實施一個綜合系統來衡量在不同倡議中計劃的影響和有效性，然後使用該系統中的資料為資源設定決策提供資訊，以決定哪些計劃應當採用、調整、擴展或終止。

## 計劃精簡和優先化

17. 為了簡化 HUSD 倡議，請考慮縮小全學區工作範圍和/或在適當情況下整合工作。(ACOE 可以透過措施規劃和優先化來支援 HUSD。)

## 與教師工會的關係

18. 優先透過以下等策略與 HEA 建立信任、協作關係：
  - ✓ 承諾重新評估與 HEA 合作的程序和協定。
  - ✓ 確定共同目標（例如，更多的指導性 PL 和支援）。
  - ✓ 使用第三方調解人來協助加強關係。

作為這種信任關係的一部分，HUSD 和工會應共同承擔提高學生成績的責任，包括使學生的成績優先於教師的自主權。

## 結論

提出這些建議是與 ACOE 合作進行的多階段改進過程的第一步。該過程將涉及研究、優先化、規劃以及實施。ACOE 計劃與 HUSD 密切合作，提供技術援助、思想合作、協調和實施支援，並確保 HUSD 的改進工作與學生需求保持一致。ACOE 還將支援 HUSD，並確保按照報告的建議採取行動步驟，作為下一階段加強支援的一部分，這一點至關重要。在每個階段的各個步驟中，ACOE 將繼續提供大力支援，以確保這項工作的重點繼續是提高學生的成績和健康，特別是對於服務不足的學生群體。

這項工作的成功取決於整個 HUSD 社區的奉獻和行動。正如一位受訪教師指出的那樣：「我希望能夠分享一些我認為 Hayward 所具有的優點以及我為 Hayward 工作而擁有的自豪感。如果我不太關心這個學區，我甚至不會費心與你交談或提及我認為可以改進的事情，因為事情永遠沒有改觀我也能夠接受。但我始終希望事情會有所改善。」為 SIR 進行的研究驗證了 HUSD 社區為了學生能夠取得成功而努力奉獻，而這種奉獻是各階段改進工作的堅實基礎。