GWINNETT COUNTY PUBLIC SCHOOLS

首 30 天報告

透過傾聽與學習瞭解 GCPS



ALEXANDRA ESTRELLA博士

目錄

01 致 Gwinnett 縣教育委員會的一封信

02 重點摘要與首 100 天概覽

03 已接觸的利害關係人

06 就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，
以及 GCPS 內部工作的推展方式

13 第 1 至 15 天：穩定局勢、上下一心，確立運作節奏

14 第 16 至 30 天：有系統地傾聽意見、走訪校園，
並訂立即時行動方案

15 附錄

致 GWINNETT 縣教育委員會的一封信

尊敬的 Gwinnett
縣教育委員會：

三十天前，我抱著傾聽、學習、協同領導的信念，開始履行這項職責。我加入 Gwinnett County Public Schools，對這個學區的各項成就深表敬重，亦真心希望瞭解令 GCPS 卓越出眾的人員、做法和人際關係。

上任首個月，我與校長、副校長、教師、學區職員、社區合作夥伴、民選官員和公民領袖一一會面。這些對話讓我獲益良多，深入瞭解學校的運作方式、背後的支援系統，以及有待發展的空間。這些對話亦印證了我一開始的感受：GCPS 人才濟濟，大家都真心關懷學生，並以服務這個社區為榮。

每一次對話，都能感受到大家對兒童的堅定奉獻。我認識了不少經驗豐富的教育工作者和領導者，他們每天都全情投入，貢獻專業所長。我亦看到大家高效協作，同事間互相支援，齊心協力幫助學生取得成功。這些優勢，正是我們未來努力的堅實基礎。

我抱著樂觀的心情展開這項工作，因為 GCPS 內早已具備所需的奉獻精神與專業知識。我們當前的任務，是凝聚這些優勢、集中精力，讓每所學校、每個部門都能為每一位學生同心協作。

我亦聽到不少聲音，希望能提高透明度、改善溝通、明確優先事項，並加強全學區的協作。這些並非批評，而是反映大家共同的信念：只要期望清晰、系統上下一致，並持續為學校提供可靠支援，GCPS 定能取得更大成就。

正如我在《首 100 天就任計劃》中所言，只要成年人齊心協作、期望明確，並讓每個人都感受到支援，學校自然能蓬勃發展。我將繼續親身投入、用心傾聽、坦誠溝通，並切實跟進落實。我會表揚成功之處，正視需要改進的地方，並始終心繫學生、家庭、教師和職員的日常點滴。

走過這最初的 30 天，值得慶祝的事情不少，但重要的工作仍有待完成。展望下一階段，我期待走訪更多學校，用心聆聽學生、家庭、教師和社區成員的心聲，進一步瞭解他們對這個學區的看法與期盼。

感謝各位的緊密合作、領導與付出，以及對 Gwinnett County Public Schools 學生始終如一的奉獻。這一路所見所聞讓我深受啟發，所結識的每一位都令我倍受鼓舞，我對我們攜手能成就的一切滿懷樂觀。前路需要專注、信任，以及共同承擔的責任感，而我對這個學區的實力和未來的機遇深信不疑。



謹啟，

Alexandra Estrella 博士

重點摘要

Gwinnett County Public Schools 督學 Alexandra Estrella 博士上任首 30 天，全力投入傾聽與學習，藉此深入瞭解 GCPS 的組織脈絡。她首先著手瞭解組織架構，以及在這個學區工作的各類人員。

各校準備迎接學生返校、展開新學年之際，Estrella 博士將上任首個月的重點放在傾聽與學習上。她與學校領導者、學區職員、社區合作夥伴、民選官員和公民領袖一一會面，藉此深入瞭解 GCPS 的優勢、需求和願景。

各個利害關係人群體都不約而同地提到同一點：GCPS 人才濟濟，大家熱情投入、全力奉獻。利害關係人一方面肯定了學區的顯著優勢，深感自豪，另一方面亦指出可以加強對學生的支援。

隨著學校重新開放，加上督學「傾聽與學習之旅」帶來更多與學生、家庭和社區成員直接交流的機會，這些初步見解將有助推動日後的持續參與工作。

首 100 天概覽

第 1 至 30 天

傾聽、學習並建立關係

- 接觸教育工作者、職員、領導者和社區合作夥伴
- 找出值得保留的優勢，以及可以加強的地方
- 開始瞭解 GCPS 現況

第 31 至 60 天

接觸學校、家庭和社區

- 在整個傾聽與學習之旅期間走訪學校，接觸學生和家庭
- 評估支援、運作情況及利害關係人的需求

第 61 至 100 天

確立優先事項，上下一心

- 整合主要主題與各方意見
- 訂立關鍵優先事項，並開始制定衡量成效的標準
- 圍繞 GCPS 的共同方向，加強上下一心

已接觸的利害關係人

在就任前的準備工作及首 30 天期間，Estrella 博士接觸了各方利害關係人，藉此全面瞭解這個學區、其運作方式及其所服務的社區。有關詳細的活動清單，請參閱附錄。

學區部門、領導者及職員

- 行政助理
- 副校長
- 校車司機
- 校群督學
- 主管
- 教育工作者
- 執行總監
- 美術／藝術科教育工作者
- 人力資源部
- 教學助理
- 校長
- 研究、評估與測評部
- 學校營養膳食部
- 教學與學習部

社區成員與教育合作夥伴

- Accelerate
- 社區學校合作夥伴
- 宗教組織
- GCPS 的家庭與家長
- Gwinnett 衛生委員會
- Gwinnett 商會
- Gwinnett 縣教師協會
- Gwinnett 技術學院
- 高等教育合作夥伴
- 拉丁美洲人協會
- Learn4Life 領導委員會
- Metro RESA
- 全國有色人種協進會 (NAACP)
- Partnership Gwinnett
- 學生
- 兒童內閣
- 佐治亞大學教育學院

已接觸的利害關係人（續）

在就任前的準備工作及首 30 天期間，Estrella 博士接觸了各方利害關係人，藉此全面瞭解這個學區、其運作方式及其所服務的社區。有關詳細的活動清單，請參閱附錄。

政府與公民領袖

- **市議會議員**
- **城市經理**
- **社區領袖**
- **Gwinnett 縣委員會**
- **Gwinnett 會議及旅遊局**
- **市長**
- **區域合作夥伴**
- **州立法會議員**
- **州眾議員**

社區活動與參與

- **流動圖書車探訪**
- **聯盟午餐會**
- **社區學校會議： Rockbridge Elementary School**
- **社區學校會議： South Gwinnett High School**
- **數學與讀寫流暢度沙龍晚宴**
- **Harbins-Alcovy 小區規劃會議**
- **高中夏季畢業典禮**
- **夏季領導力會議**
- **青年創業計劃**

已接觸的利害關係人（續）

在就任前的準備工作及首 30 天期間，Estrella 博士接觸了各方利害關係人，藉此全面瞭解這個學區、其運作方式及其所服務的社區。有關詳細的活動清單，請參閱附錄。

廣播媒體

- **11Alive (NBC)**
- **CBS Atlanta**
- **Good Day Atlanta (FOX)**
- **Hispatlanta**
- **Telemundo**
- **Univision**
- **WANF 46**
- **WSB TV (ABC)**
- **WSB AM （電台）**

其他刊物

- **Gwinnett Daily Post**
- **Gwinnett Magazine**
- **Korea Daily Atlanta**
- **The Atlanta Journal-Constitution**

就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

學區運作模式概覽

	活動	狀態	備註
	檢視 GCPS 各分處與團隊的架構，以及現任領導層的職務分工。	已完成	
	參與覆蓋所有校董選區的市鎮會議，與主要利害關係人建立聯繫，藉此收集意見，瞭解社區的優先事項。	已完成	
	索取按分處及主要部門劃分的現行組織架構圖。	已完成	
	識別學校、學習、運作三方之間關鍵的跨職能依存關係。	已完成	
	建立一份內部「職責分工」圖，涵蓋分處宗旨、核心服務、決策權限及上報路徑。	已完成	





就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

內閣及高層領導團隊熟悉活動

	活動	狀態	備註
	安排與每位內閣領導者及關鍵高層領導者進行結構化訪談，每次 60 至 90 分鐘，於就任前完成。	已完成	
	採用一致的訪談方案，涵蓋以下範疇： □ 對學校的使命與核心服務 □ 現行優先事項及進行中的舉措 □ 決策權限與審批途徑 □ 績效衡量標準與常規匯報程序 □ 風險、緊急事項及穩定需求 □ 需要維護的優勢和需要消除的瓶頸	已完成	





就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

部門職能檢討

	活動	狀態	備註
	針對每個主要分處和關鍵部門： □ 確認職責範圍、責任及人手編制模式 □ 釐清工作進入該部門的流程 □ 訂立工作優先次序的排序方法及服務標準 □ 檢視向學校提供支援的方式 □ 檢視現行指標——追蹤什麼內容、頻率如何、如何運用 □ 找出學校在該部門最常遇到的 3 大障礙	已完成	



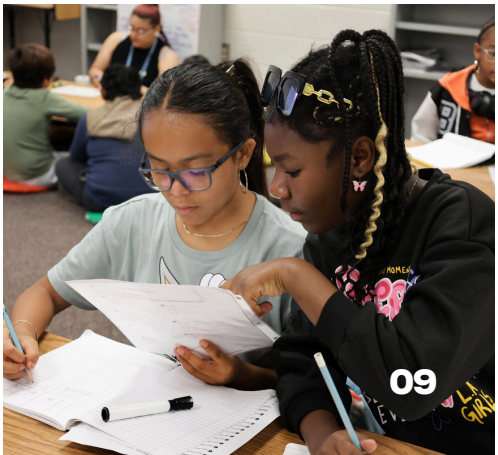


就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

會議架構與運作節奏

	活動	狀態	備註
	盤點各項常設會議： □ 內閣會議 □ 跨分處領導層會議 □ 校長、校群或網路會議 □ 教學領導團隊會議 □ 運作協調會議 □ 預算與人手編制會議 □ 安全與危機管理會議	已完成	
	為每項會議記錄以下內容： □ 目的與決策範圍 □ 與會者及角色 □ 議程架構與預期產出 □ 決策記錄方法 □ 行動追蹤及跟進要求	已完成	





就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

溝通流程與資訊傳播

	活動	狀態	備註
	針對每個主要分處和關鍵部門： □ 找出內部與外部溝通所用的主要渠道 □ 繪製訊息流程圖，說明由誰發起、審查、審批及分發 □ 檢視緊急更新、政策指引及舉措期望如何傳達 □ 找出意見反饋機制——問題如何接收、轉發、解答及追蹤 □ 確認家庭溝通方面的翻譯及無障礙安排	已完成	





就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

舉措引入、治理及落實

	活動	狀態	備註
	減少舉措過載，加強落實執行。 □ 繪製舉措進入系統的途徑，涵蓋委員會優先事項、合規要求、撥款資助、部門工作及合作夥伴 □ 檢視如何篩選各項舉措，確保與整體方向一致，並在承載能力範圍之內 □ 確定現行的實施支援及監控要求 □ 檢視目前要求學校實施的內容，以及提出要求的部門 □ 找出重複的項目、相互衝突的時間表，以及不清晰的權責歸屬	已完成	
	主持了兩次委員會研討會，藉此加強治理成效、釐清角色與溝通期望，並就治理實踐及運作規範取得共識。	已完成	





就任前準備：瞭解組織架構表、運作節奏，以及 GCPS 內部工作的推展方式

早期風險排查與穩定優先事項

	活動	狀態	備註
	確定自第 1 天起必須保持穩定的事項。 □ 安全防備的就緒程度與一致性（程序、人手配置、培訓、溝通） □ 人手儲備渠道與關鍵空缺（招聘所需時間、入職培訓、留任風險） □ 交通運輸與營運可靠性（服務標準、問題上報、回應時間） □ 早期可能浮現的高度受關注議題（入學註冊、學位分配、學區重新劃分、政策疑慮） □ 預算限制與近期決策點	進行中	





第 1 至 15 天：穩定局勢、上下一心，確立運作節奏

	活動	狀態	備註
	建立委員會及內閣的運作規範。	進行中	
	確認全學區不可退讓的原則：安全常規程序、教學時間、相互尊重的文化，以及一致的溝通。	進行中	
	推出公開的就任資訊樞紐，內容包括傾聽日程表、意見反饋途徑，以及利害關係人可以信賴的每週更新。	進行中	
	單頁運作備忘錄，說明我們將如何協同工作（工作節奏、問題上報途徑、決策時間表）。	進行中	為委員會及內閣制定了單頁概要文件。委員會已備有溝通手冊。
	公開的 100 天日程表及意見反饋途徑。	進行中	



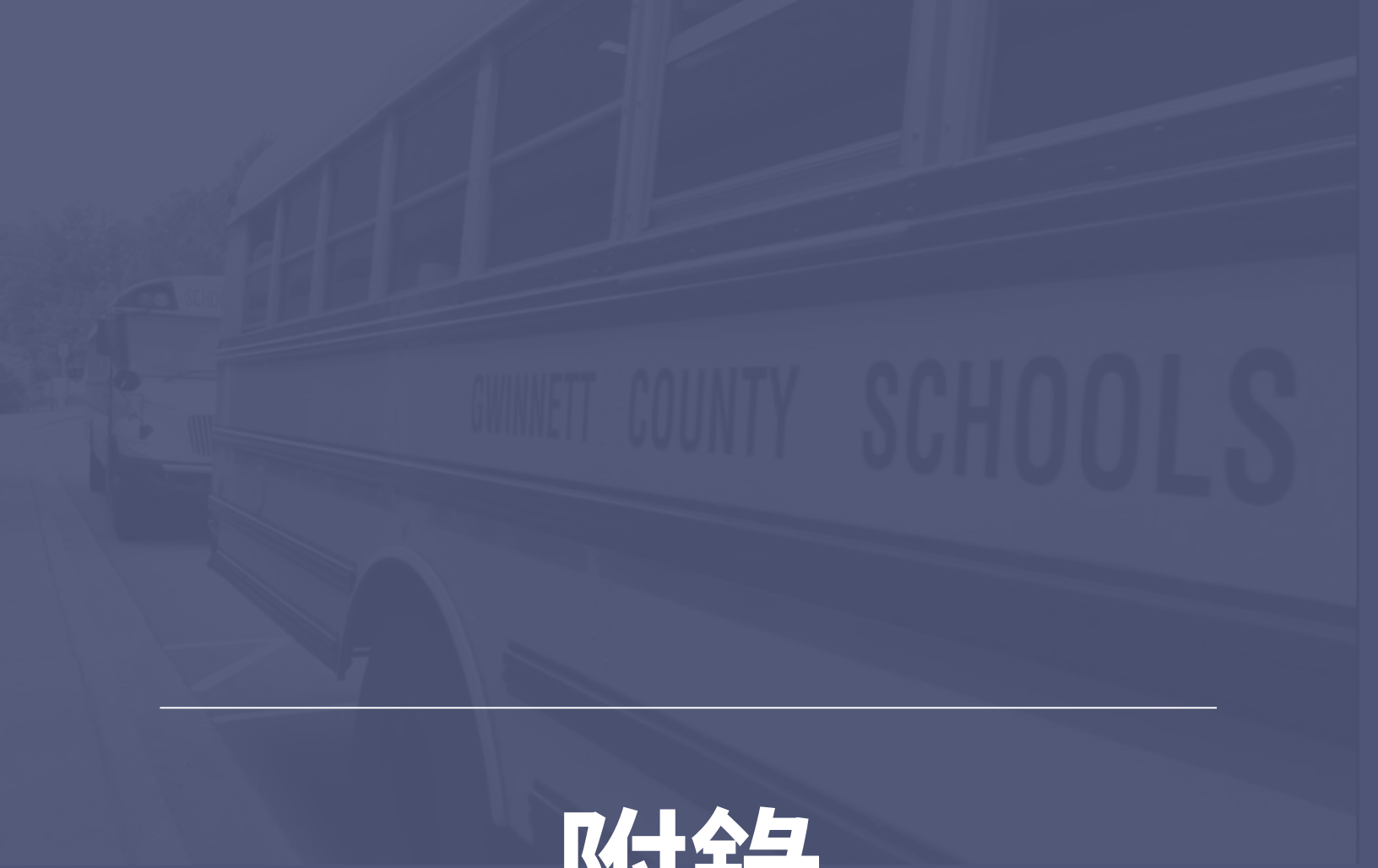


第 16 至 30 天：有系統地傾聽意見、走訪校園，並訂立即時行動方案

	活動	狀態	備註
	在各校群和社區展開「傾聽與學習之旅」，並緊扣學區參與活動中已浮現的各項主題。	進行中	將在首 100 天內完成
	使用一套一致的觀察指標完成學校走訪。	進行中	將於 8 月 5 日開始
	與教師、校長和支援人員進行實地情況查核，藉此找出拖慢學校運作的障礙。	進行中	
	召開委員會研討會，制定並通過《治理團隊溝通計劃》，釐清各方角色、決策規範及溝通期望。	已完成	
	30 天總結，回顧所聞所見，包括值得保留的優勢和需要解決的障礙。	已完成	
	穩定行動清單（5 至 7 項），列明負責人及時間表。	進行中	







附錄

已接觸的利害關係人

治理

- **教育委員會**
  - 主持了兩次委員會研討會

學區部門、領導者及職員

- 行政助理
  - 在行政助理會議上發言
- 副校長
- 校車司機
- 校群督學
  - 在多個場合與校群督學會面
  - 與支援校群督學的執行總監會面
- 教育工作者
- 美術／藝術科教育工作者
- 人力資源部
  - 與人力資源主管會面
- 教學助理
- 校長
- 研究、評估與測評部 (REA)
  - REA 執行總監及主管
- 學校營養膳食部
  - 見面交流會
- 教學與學習部
  - 教學與學習部主管

已接觸的利害關係人

政府與公民領袖

- 市議會議員
- 城市經理
  - Chuck Warbington
- 社區領袖
  - J. Alvin Willbanks
- Gwinnett 縣委員會
- Gwinnett 會議及旅遊局
  - Stan Hall
- 市長
  - David Still 市長
- 區域合作夥伴
- 州眾議員
  - Marvin Lim 州眾議員

社區成員與教育合作夥伴

- Accelerate
  - Nakia Towns 博士
- 社區學校合作夥伴
- 宗教組織
- The Family：青年創業計劃
  - Ann LaFavor
- GCPS 的家庭與家長
- Gwinnett 衛生委員會
  - Joseph Sternberg
- Gwinnett 商會
- Gwinnett 聯盟
  - Renée Byrd-Lewis
- 高等教育合作夥伴
  - Gwinnett 技術學院
  - 西佐治亞大學
    - Mike Dishman 博士
- 拉丁美洲人協會
  - Santiago Marquez
- Learn4Life
  - Ken Zeff 博士
- Metro RESA
  - Leighann Putman

已接觸的利害關係人

社區成員與教育合作夥伴（續）

- 全國有色人種協進會 (NAACP)
  - John Cox
- Partnership Gwinnett
- 家長教師會 (PTA)
- 學生
- 兒童內閣
- Ben Kleban

社區活動與參與

- 流動圖書車探訪
- 聯盟午餐會
- 數學與讀寫流暢度沙龍晚宴
- Harbins-Alcovy 小區規劃會議
- 高中夏季畢業典禮
- 青年創業計劃
- 新教師入職培訓
- Gwinnett County Public Schools 督學 + Interview Contigo 專訪

廣播媒體

- 11Alive (NBC)
- CBS Atlanta
- Good Day Atlanta (FOX)
- Hispatlanta
- Telemundo
- Univision
- WANF 46
- WSB TV (ABC)
- WSB AM （電台）

其他刊物

- Gwinnett Daily Post
- Gwinnett Magazine
- Korea Daily Atlanta
- The Atlanta Journal-Constitution



GWINNETT
COUNTY
PUBLIC
SCHOOLS