

關於轉變並構建對紐約市公立學校的信任的願景

教育總監班克斯 (David C. Banks) 2022 年 3 月 2 日

導言

早上好！十分感謝各位今天在這裏教育局總部 Tweed 與我一起出席會議，無論您是親身前來，還是遠程參與我們的現場直播。

僅在成為教育總監兩個多月之後，我覺得這是一個很好的時機與大家分享更多細節，即關於我對紐約市公立學校的願景以及我們是如何在為共同實現這一願景而竭誠努力。對於我們大家在極為短暫的一個時期已經完成的工作，我也想要表達我的衷心感佩。

首先，市長亞當斯和我對學生、家庭、教師及員工們在面臨奧密克戎疫潮時的積極應對，感到簡直難以言喻的驕傲。在與紐約市健康局、檢測及追蹤工作組 (Test and Trace Corps)、紐約市警察局、州長霍楚 (Kathy Hochul)、教師聯合工會主席 Michael Mulgrew、學校管理人理事會 (CSA) 主席 Mark Cannizzaro、第 37 區工會委員會 (District Council 37) 執行主任 Henry Garrido、237 工會分會主席 Greg Floyd、891 分會主席 Robert Troller 以及很多其他合作夥伴的共同努力下，我們的「保持安全，保持開放」計劃取得了成功，將 1 月初的感染率 16% 減低到了 2 月初時的 1%。

我們保持了學校開放，這對於這座城市來說是如此重要，因為返回學校就是為回歸正常所邁出的重大一步。我們的公立學校對於紐約市的基礎和經濟是至關重要的。我們的家庭依賴著我們的學校，這樣他們可以去從事自己的工作，因為他們知道自己的孩子每一天都是在一個充滿支援的環境中在學業上接受挑戰並努力達到高要求。

而「保持安全，保持開放」計劃很有成效！在 1 月 3 日當我就職時，我們學校的出勤率是 65%。昨天則是 89%。

在大流行病迫使我們的學校大樓關閉的漫漫月日中，我們的孩子們受苦了。上學的日程被剝奪了，也沒有老師拍著背表示鼓勵，無法和朋友們一起吃午餐——而這一切都曾是我們大家以為是理所當然的。毫無疑問，這都對我們學生們的身心健全造成了負面影響。這麼多我們的青少年（尤其是我們的 LGBTQ+ 學生）可能就這樣待在家裏，無法做他們自己，也許甚至無法感受到真正的安全。我們的團隊將與健康及心理衛生局及其新任局長 Dr. Ashwin Vasani 密切合作，實施創新和綜合的策略，以支援學生的心理和情緒健全。

隨著我們幫助學生和教職員工療癒，我們在推動重返一種新的正常模式。現在，我們的學生和教職員工回來了，更多學生能夠在公立學校體育聯盟（PSAL）活動中競賽了，我們的教室和走廊中的活力回歸了，課間休息時不戴口罩了。我們也更有希望會在下一個星期之內連在教室中也不用戴口罩了。讓我們給幫助實現這一切的每一個人都熱烈鼓掌！

我們也必須清楚地知道：新冠疫情並不是我們的學校所面臨的唯一挑戰。我們的學校在過去五年中流失了 12 萬名學生，這是一個在大流行病之前就開始並自此一直加劇的趨勢。我們的家庭一直在用腳投票，所以我們需要在當前就積極作出回應。重建信任的一個部分是誠實承認我們所面對的挑戰：

- 我們沒有足夠的學生在畢業時為上大學或從業做好了準備；
- 我們很多的學校繼續存在安全問題；
- 我們有太多學校不提供學業的嚴謹品質和加速學習的機會；
- 而且我們的學生中有令人無法接受的人數直至三年級都不知道如何閱讀；以及其他種種問題。

我們不得不直接面對這一殘酷真相：一個每年花費\$380 億的系統卻讓平均三分之二的黑人和拉丁裔學生沒能達到數學和英文的合格程度。

為了讓我們的學校能夠實現其作為所有學生及其家庭啓動美國夢的引擎的最初承諾，我們將需要以非常不同的方式來展開工作：大踏步地逐一構建信任。

我們的學校需要建立學生與真實世界及對他們相關的現實之間的連接。我們需要提供讓學生既安全又有樂趣和專注的有意義的學業體驗。我們的學校需要幫助學生作好離開學校時能取得我們的經濟制度中的成功的各種準備。而我說的是**所有**學生，無論其家庭在家裏說的是何種語言，也無論他們有何種特殊需求或其他困境。

每一個家長都希望自己的孩子擁有最好的一切。

但是這對於我們太多學生卻都沒有發生，尤其是那些把學校作為走向經濟富裕的路徑的有色人種學生。因此，今天，市長亞當斯和我要徹底力爭轉變我們的系統，讓每一個我們的學生都畢業並走上一條實現富有回報的職業、長期有經濟保障的道路，並且裝備好去成為一份引起改變的積極力量。

我們將如何實現這一願景

三十多年來與家庭、教育同仁及學生們的交流，關於如何改善和構建與家庭之間的信任，形成了我所稱之為我的四大支柱：

讓我們從第1大支柱開始，即重構學生的上學體驗。

我最近拜訪了萊克斯島（Riker's Island）看守所，與參加「職業安全和健康」（OSHA）培訓及學習木工技能的男女青年們一起活動，他們很專注、很任務導向，並顯然對自己所做的事情很熱情。當我問他們關於他們過去的上學經歷，他們都談到了很負面的事情。但是他們現在是很專注的，不是因為他們被監禁了，而是因為他們所做的事情對他們很有意義和很有關聯。他們看到了屬於自己的未來。有一個年輕人舉起手說：「如果我在學校的時候就在做這個，我應該每天都會去上學的。」

當我談到要重構上學體驗而讓學生感到切身相關和激發他們熱情時，這正是我說的意思。為什麼我們不提供這樣一種體驗，就是讓孩子們迫不及待地要起床去上學呢？

我們對學習的重構的中心是一系列全新的對學生及其家庭的承諾：我們稱之為我們的「職業路徑計劃」（Career Pathways Initiative）。這一計劃將為所有學生創建職業關聯的學習和路徑，幫助激發他們的熱情和目標意識。

與教育工作者、工會、州府領導、社區及商業領袖一起合作，我們希望能確保所有學生都畢業並擁有一個走上中產之路的堅固規劃和強大啓動力。

今年秋季開始，我們將鋪設實現這一步的地基工程。這包括：試點旨在建立新的職業路徑的模式（包括提早上大學學分）；創建用於支援這一工作的全系統基建結構（包括新的STEAM中心及擴展以職業為中心的課堂）；以及為教師和學校領導提供專業培訓，讓他們能為學生發展自己的熱愛之事和計劃而提供支援。我們將幫助青少年看見自己從事好工作和好職業，而他們可能從未聽說過這些好工作和好職業，因為「如果你無法見到，就無法成爲」。

再說了，紐約市是世界金融之都。作為教育工作者，我們需要將個人財務教育放在首位，這樣我們的學生就能在畢業時充分擁有財務知識，並擁有作出健全的財務決策的能力。

重構學習也關聯著我們的這一日標，即讓學生在畢業時準備好了成為我們的社區和我們的城市中變革的積極力量。我們有些學校已經在進行傑出的工作，培養高度積極的學生會以及進行其他方面的努力，幫助學生以有益於自己學校和周圍社區的方式參與公民職責。例如，布碌崙職業培訓中心

（**Brooklyn Occupational Training Center**），作為一所第 75 學區學校，一直在持續創新，以幫助有著大量各種學習需求的學生參與一項高品質公民教育。**Matt Gorin** 老師調整了「參與式預算」（**Participatory Budgeting**）資源，讓學生在食堂中佈置出的大圈子中參與，使得有說話能力的學生和沒有說話能力的學生都能以圖形的方式表達其看法，參與討論、辯論及展示對彼此的支持。

這一公民職責工作極為重要，因為這對於我們培養積極公民的民主體系很關鍵。你們中可能有些人記得《傑·雷諾今夜秀》（**Tonight Show with Jay Leno**）中一再出現的小片段：他會走在洛杉磯的好萊塢大道上，問問人們關於時事或政府如何運作等最基本的問題。有高中畢業文憑的人們會給他最搞笑的荒唐回答，但同時這其實一點都不好笑。這麼多美國人不投票，或者不太知道有關政府的任何事情，這對我們的民主制度很不好。公立學校本來應該培養出在公民事務上積極參與從而能有效參與我們的民主制度的青年人。

今天，我們在聽眾中有一大批民選官員，我們希望每一個學生都瞭解你們所做的事情。我希望青年人在從我們的學校畢業時對於公民參與、為投票而預先登記及準備好進行他們的第一次選舉而感到興奮。僅僅告訴孩子們他們也可以成為領導者，是不夠的。我們得給他們機會去練習，這樣他們就會理解為什麼投票很重要並會影響他們的生活。

我極為激動，因為我們的新任**學生路徑主任（Chief of Student Pathways）Jade Grieve** 將領導這項工作。大家可以期待未來幾個月從我們的團隊聽到更多關於我們將如何讓這顆指明方向的北極星展開工作。

我們所有的學生都將登上這一路徑，在他們進入高中時更將深入參與。對他們來說，沒有什麼比起從他們生命之初就為幫助他們成為強大的閱讀者而提供支援更為重要的了。你們在 **Tweed** 工作的各位無疑都認識這位男士：無論天氣如何，他在你們早上到達時都站在前面的門口，舉著這一牌子。他是絕對正確的！這位先生的名字是比爾，曾在俄亥俄州擔任了 20 多年的教師。

謝謝您，比爾！您每天都提醒我們大家「**讀寫**」（**literacy**）對於我們所做的任何其他事情都有多麼重要。當我們談論關於公平和學習差距時，閱讀上的差距是前沿和中心的，與我們在殘障學生和多種語言學習者方面所面臨的困難相關聯。這是我們面對的最大公平問題，那麼我們將用於應對這一問題的方法，我希望將可以讓比爾可以不再需要再舉著他的牌子。

我們對閱讀的教學方法沒有收到我們需要的結果。所以，我們將確保我們學生中的每一個人從一開始就獲得堅固的、從拼讀基礎出發的讀寫教學。我們還將在用於確認閱讀障礙問題的普遍篩選工具的基礎上，在儘可能最早的年齡就制訂更有效的回應方法。這將包括採用在 **Windward School** 經證明有效的方法。這所學校是一所獨立的紐約市學校，採用多重感知覺方法糾正閱讀障礙和相關困難。我們的計劃還將包括教師支援和能力培養，這樣他們可以為支援有閱讀障礙的學生實施有效策略。

我們還將設立一個「**讀寫諮詢委員會**」（**Advisory Council on Literacy**），該小組將包括我們最成功的教師中的一些人，確保我們在儘可能地做到我們做著的每一件事，讓我們的學生成為良好的閱讀者。在讀寫及所有科目，我們將設立一個與所有學生相關聯的文化回應可持續課程，他們可以在這個課程中看到自己在文學中得到反映。誠如弗雷德里克·道格拉斯（**Frederick Douglass**）所言：「你一旦學會了閱讀，你就將永遠自由了。」

我們也將增強幼兒教育，不僅是在 3 歲幼兒班和學前班，而且是從出生就開始。如果我們希望學生成為良好的閱讀者，那麼我們必須從一開始就為幼兒提供重要的讀寫和語言支援。學習不是從 4 歲開始。事實上，最初的三年不僅對於兒童成長和發育極為重要，而且兒童的最初三年對其未來學習及其終身健康和健全生活都有著深刻的影響。這對於工作的父母尤其重要，因為他們依賴著我們為他們的孩子提供高品質照護及教育。關於我們將採用的步驟有更多細節有待宣佈，但是我們認識到我們的社區組織提供者是紐約市幼教社區不可或缺的基石。我們將確保這些提供者（以及所有公立學校幼教課堂）都在服務於幼兒及其家庭的工作中得到全面支援和提升。這一工作將在負責幼兒教育的副總監 **Dr. Kara Ahmed** 的領導下進行。

這個重構體驗的另一重要因素是**虛擬學習**。2020 年 3 月，我們所有教育工作者無論是否已有準備，都在一夜之間成了數碼教育工作者。隨著我們在這一重大流行病之後冒出頭來，過去兩年中學到的艱辛教訓不能被拋棄掉。虛擬學

習將會在這裏繼續存在下去，並擁有打開我們的課堂大門讓世界參與進來的潛在可能。

因此在未來幾個星期，我們將啓動一個由教育工作者、管理者、家庭和學生組成的「數碼學習諮詢委員會」（Digital Learning Advisory Committee），探索我們能最有效地將科技納入學習體驗的各種方法。這將包括試點虛擬課程模式，學生接受經培訓並裝備好提供最高品質數碼學習的教師的教學。

這一諮詢委員會還將探索我們能如何給我們的教師提供其所需的培訓和資源，讓他們能將混合學習結合到他們的日常教學中。我們期待著在我們已經與教師聯合工會合作的工作上繼續在這些重要議題上發展。

從現在起，我們應該總是能夠在我們需要的時候提供高品質的實時遠程學習體驗。進一步地，我們應該使用我們在過去兩年中學到的經驗，在全市提供各種良好選擇：我們有些學生更願意進行虛擬學習；有些需要在一天中工作；有些被中斷了學業，如果可能參加面授的一些課程而在網上參加另一些課程，則他們有可能返回學校學習。我們將為需要或想要這些選擇的學生創造這些機會。

而與此相關，我們需要重新思考我們的學生如何展示對課程內容的掌握程度。我們需要跳出標準化測驗以外來思考，這樣學生可以有自身的靈活度，根據適合其自身需求的步調在課程材料上取得學習進步，而學校則有自己的步調去實施教與學二者的創新和全新的理念。

這就是關於重構學習的第一大支柱。第2大支柱著重於按比例配置、維持並恢復有效的方法。

這包含著對我們整個系統中傑出實踐方法的確定並分享，讓他們成為其他學校可以努力模仿的模式。我們擁有那麼多可以舉出的優秀範例：

南布朗士大學高地高中（University Heights High School in the South Bronx）開設一個基於實驗、項目學習的STEM課程。該校的學生展示為畢業而原創的科學或工程實驗，擁有一個獲獎的機器人小組。該校開設一系列高級數學和科學課程（包括大學程度的）以及相關實習。

布朗士國際高中（Bronx International High School）服務於布朗士新來的移民，為剛開始學習英語的學生提供教學。他們的課程旨在讓學生畢業時能獲

得如建築工程、歷史保護及網站設計等領域的職業及技術教育（CTE）證書。該校還設有一個富有活力的城市農場（Urban Farming）課程。

因此，在負責教學機會的副總監 **Carolyn Quintana** 的領導下，我們在前任總監法瑞納（Carmen Farina）所啓動的優秀「示範學校和學習合作夥伴」（Showcase Schools and Learning Partners）理念上繼續發展。我們將建設一個最先進的知識分享系統，這樣，當每一位領導者和教育工作者如要找出在任何領域某個學生需要的最佳實踐方法時，只需要拿出自己的電話就可搜尋。他們將找到工具、視頻及具體做法的指引，並將這些具體實踐方法納入，讓所有學校都受益。

這一工作完全是有關讓那些做得很優秀的學校（包括特許學校）的善於創新的校長們將他們的實踐方法擴展到自己學校的大樓之外。在同一時間，這將支援那些可能遭遇到困難的學校的校長，讓他們得以獲取有成功前景的方法。

我們希望建設一種激勵學校分享其最佳實踐方法的文化。我們希望表揚和彰顯這些教師和領導者，這樣紐約市的每一所學校都能看到他們在怎麼做。太經常的情況是我們批評那些經歷著困難的學校，並告誡他們要改善，但是我們在展示給他們如何改善工作方面，卻做得不夠好。太長時間以來，我們擁有的是一個贏者和輸者的系統。當學校失敗時，學生失敗，家庭失敗，社區失敗，而我們的城市也失敗。我希望每個人都贏出！

這也是為什麼最終每一所學校都應有加速學習的機會。高品質資優課程為學生提供加速其學習並取得優異成績的機會，而這正是每一個家長都希望自己的孩子擁有的。因此，我們將在全市按比例配置這些課程。

第3大支柱是將健康生活及其與學生成功的關聯放在首位。這包括安全的學校、綠色空間的開放、高品質營養及為大範圍的每個學生的需求提供綜合的學生全面發展支援。

感到健康、安全、營養良好並獲得智力激勵的學生最是能夠集中注意力並積極參與學業。為我們的學生營造健全的觀念本身是很艱巨的工作，需要作為教學工作核心主體的我們儘可能多的關懷和努力。關於我們將做什麼來將健康生活優先化，以下略舉幾例：

- 我們將與市長辦公室一起合作，增加學校保安人員的數量，包括新的一屆將在未來幾周畢業的學校保安人員。我也曾是一名學校

保安，深知學校保安是一個學校社區的有機成員。同樣重要的是，我們還將與社區機構協作，讓可信的信使和導師去幫助保證學校安全。擴展衝突解決及修復式正義的培訓是這一計劃的一個重要構成部分。但是我們還需要對我們的學生抱持在校行為的高標準。讓學習能吸引人和切身相關，這本身就能改善學生自己在行為方面的態度。

- 與社區合作夥伴相互協作，支援學校安全、心理健康、出勤率以及強化計劃。由於大流行病所導致的損失和痛楚，我們需要在積極保證學生正常上學並接受額外強化的同時，應對學生的心理健康需求。
- 在課堂的四堵牆之外擴展學習，以參觀博物館、公園及廣大戶外的活動去滋養學生們的心靈。最近的一項研究發現，兩年中參加六次文化中心實地參觀活動的學生比起一個沒有那麼多參觀的控制組，展現出更大的學業進步。我們需要全面地利用我們這個偉大城市中圍繞著我們的豐富文化環境。這包括所有的藝術：音樂、戲劇、舞蹈、繪畫、雕塑等一切。因此，您將看到更多的實地參觀活動及更多與文化機構的合作。此刻，在我們結束大流行病時，這是多麼地重要。幫助孩子們情緒上和學業上康復的最有效方法之一便是通過藝術。花時間畫一幅畫或在公園裏漫步，是我們的孩子們未能足夠享用的療癒經歷。
- 我們將增加各學校提供高品質的正念活動的能力，包括瑜伽和冥想。這些活動經過科學研究，基於證據並文化回應。

在學校文化、氛圍和健康主任 **Dr. Jawana Johnson** 的領導下，這一工作將成為我們系統全面地支持學生及其家庭的舉措中的關鍵部分。

最後，第4大支柱是讓家庭積極成為我們的真正合作夥伴，這一過程和關係自身就是建立信任的强大途徑。

我們將確保，我們會與我們的各個家庭進行密切溝通，瞭解他們對自己子女的專門知識，從而讓我們大家能更有效地教育和支援我們的學生。研究顯示，在決定著正面的學生成果的所有因素中，家庭參與位於最上面。

家長瞭解自己的子女。我們知道，當我們作為學校教育工作者的專業知識與家庭的影響匯合時，奇跡可以發生；兒童不僅在學業上，而且會在身心發展及社交方面都取得成功。我們將在所有層面的政策制定和實施程序上讓家庭積極參與。我不希望在制定一項政策的過程中家庭沒有參與。

我們的家庭與社區培力（Families and Community Empowerment）部門還將以專業培訓為學監、學校領導及其他學校教職員工提供支援，尋找永久地把家庭的聲音納入到其具體學校社區的各種方法。這包括支援各種管理結構，如家長協會、家長教師協會、學校領導小組及全市理事會，讓這些組織能夠提供適合我們各學校及作為整體的系統的各種政策建議。這也意味著調整和更新我們的教育局網站，使之更適合家庭使用。我很興奮地看到這項工作是在負責家庭和社區參與及外部事務的副總監 **Kenita Lloyd** 領導下展開的。

為了我們能增強全部四個支柱以及我們所做的每一個方面，我們需要使得紐約市教育局能更快速作出回應和更彰顯效率，並更進一步反映我們每一天努力所達成的價值：多元化（diversity）、公平（equity）和包容

（inclusion）。我們的這項工作將由我們新組成的 DEI（多元化、公平和包容）辦公室（在首席多元化主任 **Karine Apollon** 領導下）實施，並將對我們的總部辦公室團隊運作情況進行重新評估。在我被任命為教育總監的宣告之時，我在我們的總部辦公室激起了一些不安，因為我說如果你不能展現出你的工作是如何對我們的學生或家庭產生影響的，那麼這個工作就不應該存在。讓我澄清一下：我們將重組我們的總部辦公室，以確保我們在富有成效地用著納稅人資金的每一分錢，並同時保證我們所有的人（包括我自己）都在為直接與學生和家庭打交道的學校及人們提供服務。

我的意圖是將資源推向學校而推得更近些。這包括：確保我們的學監們是領導社區學校學區和高中這一重大任務的恰當人選；並為在任的恰當個人提供更多的資源。

我現在正式宣佈，我們將撤除執行學監這一職位，因為它多加了一層官僚之餘卻沒有為學校和學生增添價值。

我們也已要求各位學監重新對其職位提出申請，這樣在支援創新型的學校和學校領導者以及在我們關於長期經濟安全相關的新承諾方面，我們可以評估他們是否屬於最佳人選。我們將展開一個涉及社區的程序，鼓勵全市的學校領導人提出申請。此外，我們將創設一個真正的高中處，該處將擁有一個當前並不存在的各種支援的系統。

最後，有一件事我確實知道：我們在我們的學校系統中創建巨變的最大機會是全面支援傑出的學校領導者們的工作。我曾經在 11 年的時間中擔任過兩個不同學校的校長，我可以證明這樣一個事實，即校長們所做的創新事物中

的大多數，他們都是不顧教育局自發而做，並不是因為教育局而做。這些創新領導者是真正掌握著我們系統轉型的鑰匙的人士。所以，我們將構建這樣一個系統，為傑出的領導者提供能讓他們真正創新而不受傳統的官僚體系阻礙的某種程度的自治。

我們的第一副總監 Daniel Weisberg 和負責學校領導的副總監 Desmond Blackburn 將與我在這些工作上密切合作。

結語

這就是市長亞當斯和我致力於為紐約市的學生及其家庭服務的願景和一系列目標。但是，我要在這裏說清楚，這只是過程的開始，而不是結束。現在，我的團隊和我將積極與學生、家庭、教育工作者、我們的工會、社區及民選領導者溝通，一起討論我們將如何轉變本市的教育。這一過程不是一次就完成的。這一工作將是持續的，因為傾聽我們的利益相關各方不僅是最好的途徑，而且是我們將會獲得持續化改善的唯一途徑。

我知道，市長亞當斯和我所分享的這一願景是很大膽的和充滿雄心的，但是小小的步驟將不會從根本上轉變我們的家庭關於我們的學校系統的感受。在「保持安全，保持開放」計劃下，我們已經擁有了一個強勁的開端，我們將繼續在這一早期進程上努力，產生新生的信任。

最後，正如任何好的老師都會做的那樣，請允許我總結一下我們將一起努力做什麼來實現這些目標的重點：

1. 理順我們的組織，讓每個人都著重於支援學校。
2. 為出生至五歲的兒童發展高品質照護和教育。
3. 使用經驗證的從拼讀基礎出發的讀寫教學，這樣我們的每一個學生到三年級時都能夠閱讀。
4. 採用新的篩選方法在幼年就確認閱讀障礙及其他症狀，這樣我們能遠為有效地予以回應。
5. 與私立和非盈利機構的合作夥伴一起創建全新和更深入的協作，其最首要目標是致力於讓每一個學生都將在離開高中時擁有一個文憑和獲取好工作和職業的一個路徑，並同時確保每一個學生的長期經濟保障。
6. 使用科技擴展我們各學校的能力，分享最佳實踐方法和相互學習。

7. 在成功舉措的基礎上繼續努力，支援我們學生及其家庭在這一持續兩年的創傷性大流行病之後的社交和情緒需求。

我們需要讓我們的家庭回來，極為緊急！在與他們的合作下，我今天所談論到的每一件事都將幫助建立信任的那個關鍵成分。

而這包括相互信任。在這裏工作的其中一個人有一天告訴我，她感到在這座大樓中及在她交談過的家庭中發生了一絲新的希望。我們已經開始以一種積極的方式轉變我們的文化，而我們才剛剛開始！那麼，就讓我們投入到工作中去吧！