

穩紮穩打，學區總監引領弱勢學區走過重大變革

駐波士頓辦事處教育組

解決校區的問題有點像裝修房子。一開始你想更新廚房，卻發現水管漏水，然後是電線線路老舊，甚至是地基裂縫。然後，你就得決定是修修補補，還是徹底翻修。

當阿莉西亞·約翰遜（Aleesia Johnson）於 2019 年就任印第安納波利斯公立學校（Indianapolis public schools 簡稱 IPS）校長時，這個印第安納州最大學區需要的遠不止是修修補補。該學區的基礎設施破爛不堪，入學人數不斷減少，特色學校與當地社區學校之間存在嚴重的種族差異。

「我們一開始以為要解決某一類問題，然後決定計畫改變了，讓我們真正嘗試重組我們的系統，以解決孩子們的經歷、家庭的選擇等問題」約翰遜說：「我們知道我們需要拉動多個杠桿，我們本可以在更長的時間內完成單項工作，但我們一舉解決了所有問題--這是一個很大的挑戰。」

現年 45 歲的約翰遜已著手實施一項大規模計畫，以穩定校舍、招生和財務狀況，並提供更多機會給嚴謹的課程學習和豐富的活動。學校董事會於 2022 年底一致批准的「重建更強」倡議引發了公眾的爭論，並與特許和社區團體就校舍的使用問題產生了摩擦，但約翰遜認為從長遠來看，該計畫有可能提高學生的成績，縮小印第安納波利斯的種族差距。

約翰遜說：「我們知道，我們生活的社區種族隔離相當嚴重，所以我並不幻想突然就能看到美好的種族混合學校。約翰遜說：「但我希望我們能瞭解家庭會做出哪些決定、為什麼以及如何激勵他們做出『更公平』的決定。」

該學區四分之三的校舍已有半個世紀或更久的歷史，許多校舍使用率低且狀況不佳。2023 年 5 月，約翰遜幫助通過了一項大規模的學校建設債券，用於新建一所新小學，並對每所學校進行更新或改造，以達到州政府規定的「良好」或更好的建築評級。

她還致力於穩定印第安納波利斯各所學校的學生人數，有一年有

些學校的學生轉學率高達三分之一。印第安納波利斯的學區制度歷來複雜，專業吸引力學校、特許學校、蒙特梭利學校等特色學校的招生範圍相互重疊，而居民區學校的招生範圍又相互獨立，加劇了問題的嚴重性。不同學校在招生和[校車]交通方面有不同的優先次序。

「我們注意到，對於我們的學校來說流動性很大，[但]家庭並沒有從東邊搬到西邊，從北邊搬到南邊，他們通常在同一地理區域移動。」約翰遜是 2024 年「《教育周刊》值得學習的領導者」(EdWeek Leaders To Learn From) 的獲獎者。

學區利用三年的轉學數據，將所有學校合併為四個就學區，這將占學生流動的三分之二左右。她說：「理論的一部分是，如果我是一個家庭，我搬到了我所在區域的另一個地方，學區表示，如果「我的孩子」在學區內，我們仍然承諾接送他到那所學校。每個分區都旨在反映與整個學區相同的種族結構，其中黑人學生約占 40%，西班牙裔學生占 34%，白人學生占 20%。

2024 年，2、3、4 區約有 1,400 名學生因學校關閉而流離失所，其中四分之三以上是黑人或西班牙裔。不過，大部分學生都轉到了學區的其他學校。根據州政府的數據，從 2022-23 學年到 2023-24 學年，IPS 的入學人數基本持平，略低於 22,000 人。

教育公平理念「血脈傳承」

約翰遜是第一位領導印第安納波利斯學區的黑人女性，她成長於該市南部埃文斯維爾的一個教育世家，這個家庭關注種族公平問題。

她的祖母曾分別擔任特殊教育助理和主日學(基督教周日教會課程)教師。她的外祖父老安東尼·布魯克斯(Anthony Brooks Sr.)是 20 世紀 70 年代和 80 年代社區的首批黑人區長之一，其中包括埃文斯維爾歷史上的黑人林肯學校。她的母親蒂瓊娜·托利弗(Tijuanna Tolliver)擔任教師和校長長達 50 多年，目前仍在領導埃文斯維爾的林肯社區學校。

「人們會說這如同流淌在我血液當中一般，雖然我最初並不是從事教育工作，但這種僕人式的領導精神無疑向來是我們家庭的一部分」。約翰遜說，她的家庭也幫助激發了她的學區願景，因為她的四個孩子中有三個在印第安納波利斯學校就讀 8、9 和 11 年級。

約翰遜擁有艾格尼絲斯科特學院心理學和非裔美國人研究學士學位、奧克蘭城市大學教學碩士學位以及密西根大學社會工作碩士學位。她說，在學區艱難的過渡時期，社會工作為她的人員管理方式提供了借鑒。約翰遜曾是新澤西州的「為美國而教」(Teach For America)教育工作者，在 2015 年加入印第安納波利斯學區領導「創新網路學校」(Innovation Network Schools)之前，她曾領導 KIPP (公立特許學校大學預科中學網絡) 之印第安納分部。她擴大了該網絡，讓表現不佳的學區學校校長申請創新資格，來試行新方法。

「印第安納波利斯有很多資助者、商界領袖和家長，還有很多不同的政治利益集團，這是一個非常活躍的教育領域」非營利組織「公共教育重塑中心」(Center on Reinventing Public Education) 主任羅賓·萊克 (Robin Lake) 說，該中心在過去十年中對該地區進行了研究。該中心在過去十年間對該學區進行了研究。「『約翰遜』與該市和該州所有不同的參與者、組織和利益相關者合作的能力非常引人注目」。

布蘭登·沃倫 (Brandon Warren) 於 2019 年成為印第安納波利斯南側前雷蒙德·布蘭德斯學校 65 分校 (Raymond Brandes School 65) 的校長，同年約翰遜成為學區總監，他說約翰遜採取個人化方式與員工合作。沃倫說：「她真的瞭解她所有的校區領導者，這在一個大型學區是很難做到的。你可以與她進行真誠的交談，並且知道她真的非常關心你」。

萊克對此表示贊同。「我認為，Aleesia 是一位非常謙遜、不自負的領導者，她把工作放在第一位，而且在解決方案上她是真正沒有成見的」。

建立支持與聯繫

2022 年 11 月，學校董事會一致通過了「重建更強」計畫，但約翰遜仍努力建立在學校關閉、教職員工重新分配和項目建設等動蕩期間的社區支持。幾個月來，約翰遜召開了 100 多次回饋會議，其中包括十幾場全社區會議和每所學校至少兩次會議。

她所做的許多努力都集中在解釋重組的各部分將如何運作以及為何它們如此重要。例如，家長們抗議將規模較小的 K-8 (幼稚園至 8 年級) 學校重組為規模較大的 P-5 (幼稚園至 5 年級) 小學和八所

新的 6-8（自 6 至 8 年級）初中。一些研究表明，減少年級之間的學校過渡對學生有益。家長們也表達了對孩子們適應更大校園的擔憂。

約翰遜理解家長們的擔憂，但她表示，更大的學校將產生擴大課程所需的足夠數量的學生。例如，「中小學」現在只有 41% 的中年級開設基礎代數課程，34% 的中年級開設世界語言或樂隊課程，74% 的中年級開設計算機科學課程。「但」所有這些課程都將在獨立的中學普遍開設。

她回憶起曾與一些小型 K-8 學校的校長交談，這些學校試圖提供初中代數課程以及日益需要的社會工作者和其他輔助人員。「這所小型 K-8 學校的校長說：『你知道，從預算來看，這個問題的實際答案是，[學校] 必須聘請一名社工，為所有孩子提供支持，而不是，你知道，少數幾個準備好學習代數的孩子』」她說：「我當時就想，為什麼我們要求你做出這樣的選擇，但我們並沒有要求鎮另一邊的校長做出這樣的選擇？」

沃倫回憶起他所在的有 160 名學生的 P-6（幼稚園至 6 年級）勃蘭登斯學校也遇到過類似的問題。「當我來到那所學校時，他們已經好幾年沒有音樂課了。作為一名自豪的新校長，又剛好輔修音樂，我心想，你知道好消息嗎？我想讓音樂老師重新回到這棟教學樓，於是，我們請來了一位音樂老師，但不幸的是，由於招生人數不足，我們不得不削減了這一課程」。

作為重組的一部分，布蘭德斯是在 2022-23 學年結束時關閉的學校之一，沃倫 2024 年接管了擁有 500 名學生的卡爾·威爾德學校 79 分校。他說：「我經常開玩笑說，我已經從一間教室的校舍變成了[類似]大學校園。」所以現在我可以說，是的，我的學生將擁有所有這些經歷，能夠培養對藝術的熱愛，發展這些運動技能、編碼知識，以及所有他們因為預算而無法獲得的東西，因為我的學監對此表明了立場。

在如何為學校提供資金以及如何處理關閉校舍的問題上，學區改革已經導致與當地特許學校的長期合作關係出現緊張。一些團體拒絕對約翰遜的選擇發表正式評論，不過他們與約翰遜發表了聯合聲明，支持與學區合作。雖然州法律要求各學區首先以 1 美元的價格將關閉的校園提供給特許學校，但學區希望以更接近市場的價格將關閉的校

舍出售給其他政府和非營利團體。馬利恩縣的一名法官在 2023 年 11 月裁定，該學區可以不受州法律的限制，不需要以每個 1 美元的價格將兩個校區出售給特許學校，但該裁決正在上訴中，因為學區希望能夠以市場價格出售這些建築，並有可能與其他類型的團體合作購買這些建築。

雖然該學區的全面改革要到 2025 年才能完成，但印第安納波利斯已經開始在改進方面取得進展。畢業率從 2021 屆的 73% 上升到 2022 屆的 77%，所有種族和經濟群體的畢業率都有所提高。三年級學生在州測試中的閱讀成績自 2021 年 COVID 疫情後的最低點回升了 4%，包括所有種族和社會經濟群體的學生。該學區在 5 月份通過了一項 4.1 億美元的資本債券，用於更新所有學校並新建一個小學校區，該學區還將 2024-25 學年的每名學生支出提高了 1.8%，達到 9,212 美元。該學區還在 2023 年 11 月與教師協商了一份為期兩年的新合同，其中包括為教育工作者平均加薪 3%，並為班級規模較大或有工作分擔安排的教師發放獎金。

約翰遜說：「我逐漸認識到，無論治理結構或報告結構如何，學校都是活生生的組織，既反映了我們作為一個社區決定投資和支持的議題，也是了解我們的窗口，你可以看到各種類型的學校在做著充滿活力、令人難以置信的工作，也可以看到一些學校在苦苦掙扎——這實際上是關於我們如何調整學校周圍的支持系統和有利條件，為學校的成功創造最佳條件。這才是真正『我們該堅持』的底線」。

撰稿人/譯稿人：Sarah D. Sparks/翁而真

資料來源：Education Week (2024.2.5)。

<https://www.edweek.org/leaders/2024/with-a-steady-hand-a-superintendent-guides-her-district-through-big-changes>