



**Austin ISD 2019年学校停课建议：**

# **流程、原则 与实践 公平性分析**

Stephanie Hawley博士  
Austin ISD首席公平官  
2019年11月14日





# AISD董事会主席Geronimo Rodriguez 于2019年2月16日关于公平的声明

Austin ISD理事会致力于让我们在21世纪学习环境下培养的所有学生都能接受到重视学生表现和健康的高素质教育。在接下来的数月，理事会将继续与总监一起确保对我们最重要的财产即学生和他们的成功进行投入。

我们最重要的一部分工作将通过公平透镜开展，我们将一起确定作为一个学区该如何定义公平这个词。我们致力于按照董事会的优先事项制订Austin ISD关于公平的统一定义和预期，1) 学生健康和成就/成功，2) 所有学生的公平/需求，3) 教师和雇员的健康（财务、专业、身体和精神），4) 尊重/客户服务文化，以及5) 财政管理和优先顺序。

为此，因这些优先事项，我们启动了关于有效、智能使用所有AISD设施的对话。这最可能包括（但不限于）边界变化、设施再利用和学校合并。我们知道聆听社区的意见很有必要，因此这是我们最重要的目的。我们将与总监合作确保这个流程能够在学区统一贯彻。我们的目标是让更多学生更快地融入现代化环境，并从极具启发、成就未来的教学项目中受益。我们将根据社区的需求改善流程和时间表。

在对话的过程中，我们将接纳市长特别工作组的关于体制性种族主义和系统性不公平的工作，并接受国家公平项目关于公平的定义，从而中止会对困难学生造成不良影响的做法，特别是如果他们的困难与学生的肤色、种族、民族、性别、社会经济状况、性取向或性别、出生国、语言、宗教、残疾或其他受法律保护的有关。为此，我们激动地宣布总监将聘请一位公平主管。

以下国家公平项目关于公平的定义将指导我们的转变工作：公平是...

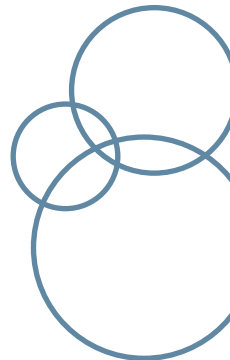
- 减少对于成功和失败的预测
- 阻碍会对有色人种困难学生造成不良影响的生育行为
- 培养每个学生独特的天赋和才能

我们的总监Paul Cruz博士是Austin关于体制性种族主义和系统性不公平市长特别工作组的联席主席之一。特别工作组中的“教育工作小组负责探究Austin教育系统中体制性种族主义的表现以及影响的人群，并对[社区]报告。

通过一系列的会议、对话、数据审阅和小组报告，[他们]发现体制性种族主义和系统性不公平普遍存在于我们的教育系统中；包括雇佣和人事行为；课程和教导；公布的本州问责措施；许可；知晓政策和做法；对于我们教育工作者和教育领导者的领导和能力建设途径和支持。”（体制性种族主义市长特别工作组报告，第6页）

我们会继续与总监通力合作，通过预算和战略规划流程让我们的行动符合我们的使命、愿景、价值，支持总监的领导并实现关于社区交流、战略沟通和卓越客户服务的董事会预期，从而为使命导向的变化提供支持。

我们与社区一起致力于践行透明的流程并做对Austin ISD学生最好的事。我们期待继续让社区参与创造一个更好、更强的Austin ISD，拟定公平政策，并与总监和新任公平事务负责人一起确定战略方向。



# 引言

自从“学校变革”（1.0版本）发布以来，本学区就开始认识到历史上被边缘化的群体群策群力解决根深蒂固系统性问题的可能性和无限解决方案。学区的领导者开始明白财务偿付能力与社会和种族公平不是非此即彼命题，而是和/与关系。通过成长性思维和真正公平的方式，可以为弱势学生和家庭、学区和更大的社区做出三赢的决定。这类决策需要改变领导方式，承诺打破造成系统内种族主义的现有政策和对财务和入学困难的习惯性应对方式（这预计将对有色人种学生造成不同程度的伤害并使之流失）。

在这个种族主义一直以来影响有色人种学生健康的系统中，作为领导者，打破学前至12年级教育中的系统性种族主义在道德和伦理上都势在必行。短期学校停课战略会造成一直以来的教育压迫，且不能提供让系统变得公平所需的资金，学区的领导者正要废除这一战略。我们必须与社区一起抛弃这个看法，即认为我们的最弱势的孩子和社区必须再一次承受学区财务无力偿付的冲击是可接受且可预想到的。

Austin ISD理事会主席Geronimo Rodriguez在2019年2月16日的声明中表示学区已经做好个人和系统性变革的准备。作为教育领导者，做出改变是困难的，但是我们认为要实现公平目标，种族素养是一项必须的领导能力。上面已述，总监是Austin关于体制性种族主义和系统性不公平市长特别工作组的联席主席。特别工作组的最终报告[https://cityofaustin.github.io/institutional-racism/IRSI\\_Task\\_Force\\_Report-Updated-4-6-17.pdf](https://cityofaustin.github.io/institutional-racism/IRSI_Task_Force_Report-Updated-4-6-17.pdf) 强调“体制性种族主义和系统性不公平普遍存在于我们的教育系统，包括进入政策和做法。”这些做法在AISD对于学校停课的决策过程中也很明显。

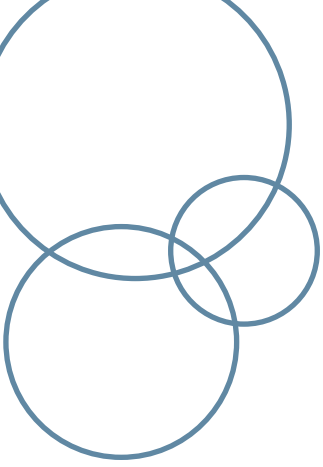
## 鸣谢

作为Austin ISD的首位公平事务负责人，我有幸指导并分享这一份根据研究编写出的学校停课建议流程公平性分析（2019年8月至11月），这份分析将面向学生、教职工和社区，将有助于加强Rodriguez主席关于“致力于践行透明的流程并做对Austin ISD学生最好的事”的承诺。分析编写中听取了那些受到学校停课不良影响的和明白什么最有利于健康的学生和社区的意見；采纳了学校变革指导委员会成员的言论、看法、观点和文章；受到了学区内多个部门和学校的教师和工作人员的帮助。

感谢历来受忽视的学生、家庭和工作人員选择AISD——他们继续相信我们有能力发展、成长，并和他们一起共同创造，去打破一直带给他们不良影响的思维方式、政策和做法。感谢我们努力的教师、工作人员、学校变革指导委员会成员和数以百计的社区伙伴和倡导者，他们致力于帮助学区运用我们的才能和专业知識支持历来受忽视的群体并确保我们的系统能够服务所有学生。感谢AISD理事会成员，他们承担了艰难的反种族主义领导变革工作，以确保所有学生都能享受到公平。

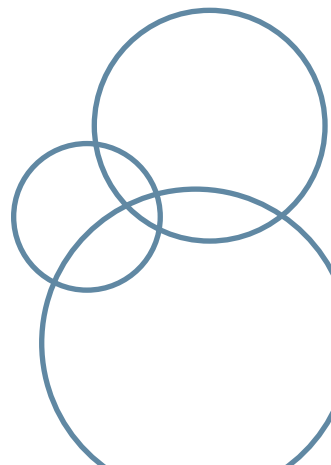
## 目的

此报告的初衷是为家庭、工作人员、社区和理事会提供一份关于2019年8月1日以来Austin ISD学校停课建议和社区参与流程公平性分析的摘要。此报告还记录了随着领导者承诺在公平方面做出个体和集体改变，我们可以运用的行动和战略。这份报告中还包括根据研究向社区公布的建议，我在高强度且具有历史意义的决定做出前提出的关于种族平等领导变革的建议是关于历来受忽视的社区和学生的生活的。学区的纲领性公平性分析将载于“学校变革”（2.0版本）提议的附件。这份文件特别关注了在过去三个半月关于学校停课的建议和社区参与流程。这份文件将不会处理有关整个学区规划建议的问题。



# 目录

<b>执行摘要</b> .....	<b>5</b>
<b>分析方法和工具</b> .....	<b>8</b>
初步AISD公平框架分析 . . . . .	8
教育公平性分析 . . . . .	9
公平性设计 . . . . .	11
制定公平性设计的五个原则 . . . . .	11
审视白人的存在和作用 . . . . .	12
<b>除‘停课或不停课’之外的可能解决方案</b> .....	<b>14</b>
基于研究、并告知社区的停课建议 和考虑 . . . . .	14
多措并举： 采用反种族主义透镜建立关系 . . . . .	15
<b>部分来源和参考</b> .....	<b>16</b>



# 执行摘要

学校停课和合并不是公平的战略。这是一种短期且通常也短视的节约成本方式，节省下来的费用很少再次投入被撤换和被迫搬迁的学校社区的规划。（Green 2019; Olson 2019）。国家研究显示这一措施不会直接惠及最弱势和历来受忽视的学生和社区。不幸的是，措施针对的学校社区政治和社会资本最为薄弱，学生和他们的家庭处于不稳定的教育环境中。

据一些AISD工作人员称，学校变革始于2019年1月。许多社区成员和不少受到不利影响的社区都没有积极参与到关于学区具体财务问题及目标或综合问题解决流程设计的讨论中。

Maplewood小学的一些家长说他们觉得印象中在董事会草拟了会造成种族不公的指导原则不久后就开始严格执行停课流程了。草案中提出的停课会加重学区一百多年来的种族和经济隔离，再次将压力放在Austin东部同样的那些脆弱社区上。

工作人员和社区成员说学区寻求解决的财务无力偿付、入学率不足和超额入学等关键问题在流程的早期并未明确。学区管理者在八月至十一月间在学校社区进行的分析并未触及根本。学校变革流程本身就揭露和放大了社区对学区缺少信任这一问题。学校停课建议就产生于一些社区成员认为的“不透明流程”中，这个流程没有清晰的方法，也没有做决策的员工和人员姓名。这与董事会主席关于透明性的声明相悖。

指导原则的目标并不是解决多年来有色人种学生面对的学校直通监狱文化、不公平的资源支出、深深的隔离以及最重要的一点，即对于学生具体的学业和社会情感需求的系统性忽视。

在第一份建议发布后，受影响的学生、家庭、社区和工作人员都对建议中的学校停课和不够透明的家长式决策流程表示强烈反对。支持2017年学校合并的家庭继续表示对学区的失望和不信任，他们感到被“欺骗”支持合并方案，并表示“两年不到，学校就要停课了？这太没道理了。”[Pecan Springs学校的家长]。许多人说他们相信学区有发展Austin东部的想法。

“学校变革”1.0版发布后在许多社区参与的会议上，确定停课学校方法缺乏透明度引起了人们的愤怒和愤慨。结果，学区管理者花费了过多的时间回答一些基础问题，并且还将如此，这些问题包括但不限于：

1. 为什么选择这些学校？
2. 谁参与了选择过程？
3. 在决策过程中使用了哪些数据来源和数据点？
4. 学区打算节省多少钱？
5. 为什么这些学校中西班牙裔和黑人居多？
6. 为什么只给那么少的时间让社区真正共谋制定无需让学校停课的解决方案？
7. 2013年和2017年学校合并项目执行的过程中发生了什么？
8. 在决策过程中如何参考历史的？
9. 为什么在2019年9月以如此秘密的方式推出此建议？
10. 如何让学校停课变得公平？
11. 是不是那么多年来你们对我们的孩子没有什么帮助，所以就可以卖了他们所在学校社区的土地？

工作人员继续努力通过邮件和电话回答公众在社区公开会议上提出的问题和疑惑。

在1.0版本和2.0版本编写的间隙，董事会参加了6小时的反种族主义和文化熟识入门培训，并在所选择的政策上运用了公平性框架。学校变革指导委员会参加了12小时的培训。还定制了工具包来帮助工作人员练习在场景评估中进行公平性分析。董事会成员和工作人员了解到了促进共同语言的核心概念。工作人员使用一项公平性分析工具共同分析了不涉及学校停课的项目和举措。工作人员了解了教育中的种族历史以及多项关于停课对有色人种社区以及类似城市学区中低收入和有色人种学生学业、社会和情感健康影响的研究。



## 学区学习机会：通过学校停课流程消除AISD的白人至上文化

整个学区都在学习如何识别许多白人至上文化行为和不为人知的优越性假定：主流文化中的家长式领导/无所不知式领导坚持认为具有系统性权力的白人（以及有色人种）知道所有答案或一个正确答案，并且知道对Austin东部的贫困家庭和穷人什么是最好。作为一个学区，我们重新审视了为何历来得到帮助最少的弱势学生群体可以预见的必须继续承受几十年来学区忽视和短视造成的压力。董事会必须确定一个目标来执行多年战略，从而增加入学率并帮助建设被证明有利于各种背景学生的多文化环境。

作为领导者，我们正在减少白人至上的非此即彼思维，“我们必须关闭学校或者什么也不做。”我们正在了解到社区能够提供大量实现学区目标的可行性方案。我们也在摒弃有害的精英主义习惯，即喜欢藏着信息，我们在1.0版本的发布中就是这样做的，这导致核心工作人员和历来被忽视的家庭被隔绝在外。白人至上文化避免了公开冲突，我们正在学着如何谦逊地与不同意我们策略和目标的人合作。我们的家庭和社区正在推动我们培养真正的成长性思维以达成更大的愿景。

## 自我反思和成长性思维

我们的社区就是一面镜子，展示多年以来他们从我们这里获得了什么体验，以及现在他们在我们这个组织有什么体验。我们是一个正在成长、学习和致力于反种族主义的教育机构——积极中止会让一群人受伤并让一群人受益的个体和集体政策和做法。学校停课为机构自我检查和方向修正提供了机会，从而确保历来最受忽视的群体能够获得他们应得的帮助，特别是在Austin市正在发展的过程中。

除了公平性分析，我推荐在未来使用成熟的社会司法组织的工具，还基于研究建议社区支持采用突出公平性的方式来应对财务赤字和入学不足以及相应挑战。

## 为什么指导委员会参与“学校变革”1.0版本教育公平性分析？

随着1.0版本的推出，受到那些抗议决策不公平、自上而下、具有强迫性的社区的阻力，因为以下原因以及开发公平透镜、培养谦虚态度的需要，AISD团队决定通过公平透镜分析我们的工作：

1. 指导原则、流程和总体建议中并未将历来受忽视学生的社会、情感、身体和学业健康作为关键优先事项。
2. 流程中并没有根据研究制定的公平框架。
3. 除财务和设施问题外，并没有明确阐述“学校变革”寻求“解决”的其他问题。
4. 没有真正与受到不良影响的学校社区群策群力，在反种族主义、包容和公平的框架内明确确立可衡量的目标和战略。
5. 建议的场景的目标并不是质疑和中止系统内现在可能对多个历来受忽视学生团体及其社区造成不公的政策和做法。
6. 减少诸多East Austin学校的入学人数并不会让“目标利用计划”完全实现，并且虽然招生和推介工作依然持续，但资金和支持却减少了。
7. 理事会确定的教育公平实现效果不明显。
8. 停课建议中并未讨论和考虑Austin市100多年的历史、AISD的系统性种族主义和现有的研究。
9. AISD举行了全学区会议；但是学区并没有有意、战略性和积极地让黑人、西班牙裔和移民社区三个受到最不公平待遇的社区以及受到特殊教育的学生家庭参与。
10. 在流程中没有充分关注多语言社区，即全程参与、不定期活动翻译、文件翻译和分发。
11. 在多个涵盖各种族背景人员的社区的帮助下通过了2017年合并计划，但是许多家长表示对学区缺乏信任，因为在合并方面没有后续行动，且在许多学校返校夜上“偷偷”发布“学校变革”文件。

## 我们如何准备起草2.0版本？

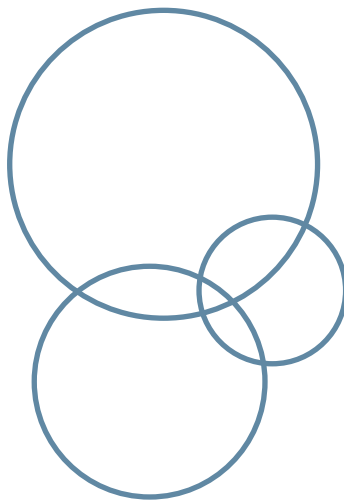
作为学区领导者，我开始学着如何更好地让原本被排除在流程之外的诸多工作人员参与进来。在许多活动中，我们阅读了相关研究资料，进一步解析了学生人员数据，以便了解哪些可能遭遇停课的学生情况。我们研究了每个计划停课的学校的历史，更重要的是我们确定了除财务和设施问题外，我们要寻求解决的问题。

1. 积极让校长和内阁成员参与进来。
2. 让文化熟识和包容办公室参与进来，以研究学区的种族历史，使得团队准备好让社区采用无等级的领导方法。
3. 根据校长建议的时间，让受影响的学校社区参与并倾听他们的看法。
4. 分析结果数据来确定历来受忽视的人群。
5. 确定和阐明我们寻求解决的具体问题。
6. 阅读得克萨斯大学、南加州大学和哥伦比亚大学教育学院研究者的研究等资料了解停课对学生学习和学生教师关系的影响。
7. 指导委员会成员参加了初步的公平能力发展和培训。
8. 让理事会的领导变得反种族主义、包容和文化熟识，认识到白人至上文化的特征并在政策层面探索实现公平。
9. 在高层分析“学校变革”流程、AISD文化和社区中存在的白人至上文化特征。
10. 在基本公平框架内进行场景分析。
11. 在基本的以学生和公平为中心的框架内分析提议的合并和停课。
12. 明确导致学区学生减少的问题。
  - a. 50多年来Austin ISD都不能满足历来受忽视学生的社会、情感、身体和学业需求。
  - b. 这座城市一直以来存在分隔的情况，学区内的歧视和偏袒导致学校中这类的分隔。
  - c. 资金不足限制了学区在核心课程、领导者和教师培养、全学区规划方面的投入。

## 反种族主义领导力和公平性发展概念

让理事会和工作人员看到并了解以下概念和框架，并有机会在学校合并和停课建议过程中讨论和运用一些工具。

1. 全面的公平领导力精神模型
2. 国家公平项目对教育公平的定义
3. 南加州大学城市教育中心的公平原则
4. 公平框架、战略和行动
5. 反种族主义原则和决策
6. 讨论种族问题的工具
7. 暗含的偏见和设想
8. 白人至上文化特征
9. 国家合法化系统性种族主义历史背景概览
10. 种族和社会公平政策框架
11. 做法、政策和决策分析基本工具
12. 学校停课和合并研究



# 分析方法和工具

在过去的三个月中，我观察并旁听了30多场社区对话，直接与100余名学生、教师、工作人员、AISD校友、管理者、社区领导者、本地和国家研究者探讨，了解他们对于教育公平、包容以及学校停课对弱势青少年影响的想法、预期、体验和研究。我回复了几十个电话、电子邮件和信件，这些电话、电子邮件和信件表达了关心、疑惑以及期望与学区一起以不用把学校停课作为应对财务困难终极方案的方式解决 AISD 的问题，在此过程中我了解了很多。

最重要的是，这些研究、对话和采访有利于为基于研究的特别战略搭建初步公平和包容性框架，指导公平事务负责人建立一个办公室来帮助整个学区提高能力。

已有多项基于研究和源自研究的工具和问卷可以评估和评价公平流程。在初次培训课程中，理事会和工作人员了解了以下这些框架和工具：

1. 初步AISD公平框架工作草案；
2. 国家公平项目对教育公平的定义；
3. “公平性设计”计划流程；
4. 南加州大学城市教育中心的五个“公平性设计”原则；以及
5. 白人在流程中的角色和存在

## 一、初步AISD公平框架

### A.培养反种族主义和具有文化敏感性的领导者。

- 董事会成员、高层领导和指导委员会参加了反种族主义领导力和文化熟识及包容性概念培养引导和介绍课程。
- 工作人员可以练习在1.0版本的场景中运用公平分析工具；董事会成员可以将框架运用于他们选择过程的政策。
- 指导委员会和管理者了解了以下概念：反种族主义、教育公平定义、公平性设计、白人至上文化特征。
- **2019年11月18日董事会投票前没有时间进行进一步培训。**

### B.与所有利益相关者进行透明的沟通

- 九月至十一月间，负责社区沟通的工作人员与受影响的学校社区见面
- **在1.0版本公布过程中，并未将停课建议告知校长、教师和受影响的社区。家庭和社区通过媒体发现了这份建议。**
- **据工作人员称，1.0版本的文件过于简单，没有包含学区寻求解决的具体问题，没有讨论一直以来学区在贫困的黑人和棕色人种社区造成的问题的根本原因。**

### C.数据收集和使用

- 使用了28点数据来确定要纳入停课名单的学校。
- 在2.0版本编写的过程中分析并讨论了经过解析的学生人员数据。
- **许多社区成员对用于决策的数据的来源、一致性和准确性表达了不满。**

### D.制订和执行反种族主义政策和做法。

- 工作人员已经开始为2020年春季设计必须的长期和全面规划，此规划将加强反种族主义互动、董事会参与、决策和做法以避免非此即彼的决策行为。
- **时间限制和缺少种族和社会公平领导力培养让团队无法制订和执行强有力的反种族主义语言、政策和决策以选择要停课的学校并有意设计一个编写起草建议的反种族主义流程。**

### E.让学生和家庭参与。

- 整个学区的家庭都被邀请参与春季和夏季社区系列会议。
- 1.0版本和2.0版本发布后邀请了受影响的社区来群策群力。



- 学生最低程度、非刻意地参与到社区对话中。
- 没有告诉家庭用于确定问题的具体数据点，也没有把数据提供给他们。
- 学生和家庭没有参与1.0版本停课建议的制订。

#### F.让所有社区，特别是历来受忽视的社区参与进来。

- 所有受影响的学校社区都获得机会在校长确定的日期和时间参加关于建议的停课讨论。
- 由于时间限制和人员不足，没有准备好提供文件的西班牙语翻译版（和其他语言的翻译版）。
- 一些西班牙语宣传网页有些许错误信息。
- 在整个过程及与孩子老师的日常交流中，亚洲移民家庭都被忽视了。
- 参加社区参与的流程的黑人家庭数量不足。

#### G.践行基于研究和证据的做法。

- 团队使用基于研究的公平透镜分析了1.0版本的场景。
- AISD不使用以公平为中心的流程来决定停课事宜。
- AISD没有研究每个选出的学校社区遭受不公平待遇的历史。
- 没有考虑到：关于学校停课的大部分研究都发现停课并不能节省大笔资金，并且这些战略无助于学生获取成功。

#### H.确保普遍提高文化熟识和包容性

- 作为“学校变革”流程的一部分，AISD已开始计划并编制预算以逐步增加全学区中的专业发展机会。
- 停课流程中的决策者没有参加正在进行的文化熟识和包容性培训。

#### I.提供文化敏感性教育。

- 受影响学校的学生没有参加文化敏感性教育（或CRT）或文化敏感性交流对话。

#### J.确保评价、战略规划、评估和预算拨款重视公平

- 作为2.0版本编制过程的一部分，团队分析了人员数据，确定了历来受忽视的人群，包括但不限于以下类型的学生：亚洲/亚洲太平洋岛民、黑人、残疾人、贫困人群、英语学习者、西班牙裔、无家可归者、土著人、LGBTQ以及受到特殊教育的学生。
- 指导原则并未着重于消除学生成绩方面的种族差异及增强学生中的种族和社会融合。
- 由于有8000个空余学位，停课建议（具体而言是学校合并）的制订重点关注了财务和设施问题。
- 2019年9月至11月间并未对学区在入学不足方面应担负的责任进行根本性分析。

## AISD公平框架分析概述

董事会成员和高层工作人员表示愿意直面过去和当前种族和种族主义对我们个人和集体思维以及决策的影响。许多领导者参与或预约了学区文化熟识和包容性办公室的学习课程。学区倾向于举行重要且有魄力的交流对话。这些交流对话将帮助学区审视过去，决定停止无意识的个人偏见并制止促成种族主义的政策和做法。

反种族主义决策中需要开展正在进行的种族和社会公平透镜沉浸式领导力培养。虽然有长远的目标，但是我们的决策者在建议停课时依然持有家长式和非此即彼的思维（“这就是学校停课或什么都不变！”），过往历史告诉我们这会持续造成种族和经济上截然不同的后果，可能会伤害一群人也可能让他们受益。

学区在多个场合遇到白人家庭占据主导地位的社区广泛参与到代理机构和社会资本中这一状况对我们也是一场教育。作为学区领导者，我们依然难以在“学校变革”实施前后发起、参与和维持与黑人和移民社区的对话。

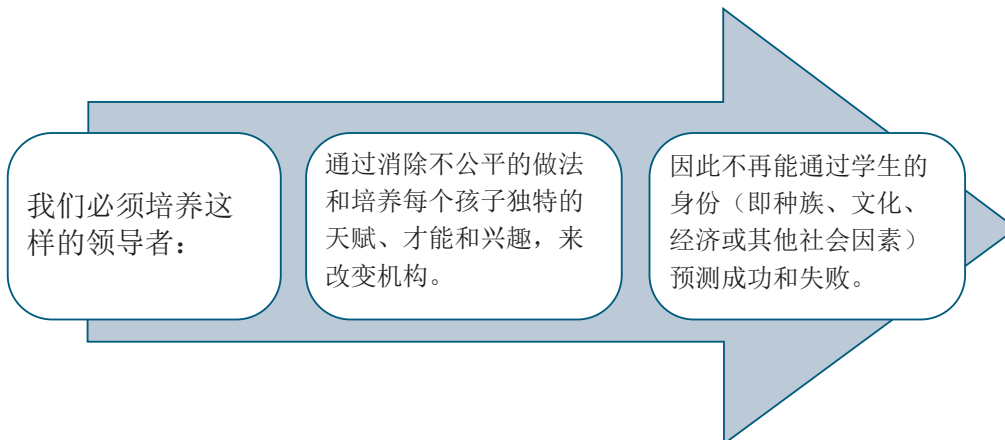
学区正在发展种族公平透镜，并正让社区参与进来，这可以破除层级之分以及促进抛弃非此即彼思维开展决策。

## 二、教育公平性分析

在2016年，文化熟识和包容性办公室采用了以下定义，并且AISD理事会主席重申了学区采用了此定义。以下分析审视了学校停课在支持必须的教育公平性行动方面的方式。

教育公平性指所有孩子获得充分开发学业和社会潜力所需的東西。在学校促进公平的工作包括：

- 确保我们教育系统的所有参与者享有同样好的成果；消除目前与任何社会和文化因素挂钩的成功和失败预测；
  - 中止[中断]不公平的做法、检视偏见并为成年人和孩子创造多文化的学校环境；以及
  - 发掘和培养每个人都有的独特的天赋、才能和兴趣。
- 实现教育公平：



<https://nationalequityproject.org/>

## 关键问题和反思

### 1. 学校停课以何种方式确保学生获得充分开发学业和社会潜力所需的東西？

此时，并未围绕建议停课学校学生的需求制定具体分析和计划。根据维护成本、物质条件、入学以及其他与财务和设施相关的因素选择了这些学校。据说计划的推出对孩子、家长和教师的学业、社会和情感健康造成了负面影响，他们中有些人多年来因学区建议的停课被反复转移学校。

### 2. 学校停课如何确保我们教育系统的所有参与者享有同样好的成果；消除目前与任何社会和文化因素挂钩的成功和失败预测？

学校停课并不是为了取得同样好的成功。Green、Lowe和Olsen的研究表明在学校停课许多学生多年在学业方面都面临困难。

### 3. 学校停课如何中止[中断]不公平的做法、检视偏见并为成年人和孩子创造多文化的学校环境？

学校停课并不会中断造成必须停课这一的状况的做法，在决策的过程中学区并没有审视个体集体偏见。

领导依然固守“家长式领导”的态度，他们认为为了节省成本重新投入规划，他们“认为自己最知道”对于有色人种社区和贫困社区什么是最好的。AISD的学校停课目的是节约成本，而不是要营造跨文化或融合的学校环境。大部分（不是全部）建议的停课都加强了同类种族和社会经济群体。

### 4. 学校停课让领导者进步以实现制度转型来获取公平的成果？

停课不会让领导者进步以实现制度转型。许多家庭和机构认为将让黑人和棕色人种学生为主的学校停课作为唯一战略体现了领导的思维方式以及缺少合作寻求更佳解决问题的能力。

## 教育公平性概述

在开始“学校变革”之前，领导者和主要工作人员没有参与正在进行和正在计划中的战略以解决种族问题和种族主义。学区采用28个数据点来确定建议停课的学校，以节省资金用于帮助受忽视学生的项目，我们假设这种方式具有客观性。

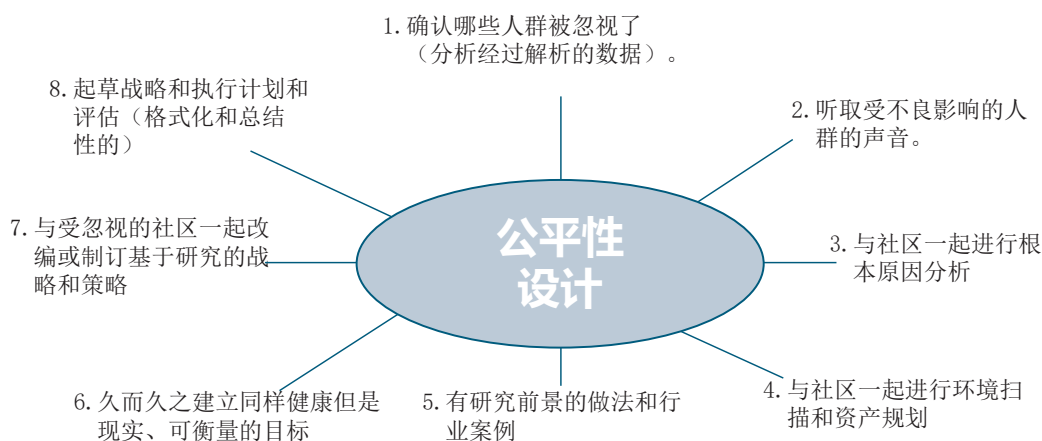
课外项目、教师发展和其他项目让真正能接触到它们的学生受益。但是，阿斯彭种族平等研究院、城市教育中心和公平项目的研究均发现系统性和文化变革（即公平领导力建设、数据收集和使用及文化敏感性培训）对全系统教育公平的影响比要花费时间适当推广的特别项目更大。

### 三、公平性设计

“公平体现在执行的细节上。”

——Louis Gomes博士，  
南加州大学，城市教育中心

在整个流程中，领导者和工作人员接触了公平性设计的系统性问题解决方式和方法。多年来通过与得克萨斯州中部的教育公平研究者、家庭、学生和非营利性组织合作开发了这一模型。未来将在合适的决策流程中使用这一模型。下页的图中体现了亦通过公平和包容性流程审查的学校停课流程。



1. 流程开始时，学区东部正在经历财务危机，有8000个空余学位，学校入学率不足，而学区西部学校学生过多。在选定要停课的学校后，学区开始着重关注历来受不良影响的学生，这意味着学区也正在寻求控制遭受停课的学生比例。工作人员采用了28点数据来做决策，但这现在受到许多社区团体的非议，因为学区的方法并不透明。
2. 在停课学校名单公布后，有意倾听了受不良影响的学校社区的声音。
3. 九月至十一月，并未就受影响的社区进行根本原因分析。
4. 没有进行环境扫描以确定名单上每所学校所伴随的文化和街区财产及全球业务，以避免历来最受忽视的人群被转移和驱逐。
5. 学区并没有确定和使用城市学区准备用于发展城市核心的做法。
6. 每项停课都没有确定具体、可衡量的学生成绩或可衡量的目标。
7. 九月至十一月，没有适应和采用基于研究的战略和策略来让社区深入参与来真正解决长期存在的财政和入学问题。
8. 多个社区团体参与了替代计划的制订过程，但没有与学区合作。

### 四、制定公平性设计的五个原则

在公平领导力入门培训中，管理者和理事会都了解了南加州大学城市教育中心的公平性设计原则。**公平性原则在**

## 学校停课决策流程中如何体现？

### 原则I：要实行有效公平的做法，清晰的语言、目标和措施至关重要。

“学校变革”1.0版本文件中并未体现清晰的语言、目标和措施。在2.0版本中，工作人员纳入了许多经过解析的学生成绩人口统计学数据和多个可为决策提供参考的数据点。2.0版本中继续缺少真正公平做法所需的目标和措施。

**原则II：‘公平思想’应为语言和行动的指导范式。**公平思想是指实践者所建立的观点和思维模式，这些实践者呼吁关注学生成绩中体现的不平等形式。这些实践者愿意为学生的成功承担个人和制度责任，并批判性地重新评价他们自己的做法。这要求实践者具有种族意识并认识到美国教育中排他性做法的社会和历史背景。（取自南加州大学城市教育中心<https://cue.usc.edu/about/equity/equity-mindedness/>）

在整个流程中，学区没有时间来批判性地重新评价自己的做法。作为领导者，我们已经变得更有种族意识，可以开始围绕种族和社会公平制定通用语言。理事会和领导者已审查了建议的学校停课，并将其置于公平思维方式和让历来受忽视的群体享受公平成果所需的社会和历史背景中。

### 原则III：公平做法和政策旨在顾及对待学生中的差异——不同样对待所有学生。

在学校停课流程中，没有表现出顾及了学校的差异和学生的需求。看起来在没有顾及各个学校社区历史、人员统计情况和表达出的需求的情况下就运用了教育详细说明（ed specs）。

### 原则IV：建立公平性需要不断学习、解析数据、质疑关于关联性和有效性的假设。

时间不足让学区的工作人员无法以有意义的方式听取社区意见。因为一些工作人员以非此即彼的思维确定学习停课是提高偿付能力的一个和唯一方式，这使得我们难以质疑我们的假设并评估不包括停课的替代方案

### 原则V：公平性必须成为机构内普遍及全系统的原则。

学习停课的决策者并不知晓公平性设计原则的概念，此原则要求在拟定学校停课建议的过程中将公平作为全系统的原则。当公平之风盛行，领导者自然会审视他们自己的想法和决定。

## 五、审视白人的存在和作用

国家教育公平性领导者、作家 Glenn Singleton协助机构并帮助教师和领导者审视了在“具有魄力的对话”协议过程中白人的存在和作用（Singleton 2015）。教育领导者并未认识到机构的做法会助长白人主导地位，因此继续以此思维方式解决问题。工作人员和理事会了解了白人至上文化的特征以及会造成导致不公平结果的政策和做法的行为。白人文化特征如何影响学校停课流程呢？

组织白人至上主义特征 <a href="http://www.dismantlingracism.org/uploads/4/3/5/7/43579015/whitesupcul13.pdf">www.dismantlingracism.org/uploads/4/3/5/7/43579015/whitesupcul13.pdf</a>	停课流程（领导、沟通与社区参与、散布信息）
完美主义	人们必须没有错误；过错和迁怒减轻了创新力和冒险精神；指出不足 社区建议因不完善没有进行全团队讨论，被忽视了
紧迫意识	匆忙、急促、排除他人、无法设立合理的截止日期、没有计划、破坏关系、破坏集体问题解决方式；牺牲盟友 制定“必须让学校停课，并在十一月投票”的时间表让工作人员无法群策群力或以人道的方式最好地完成工作；没有让校长参与1.0版本的决策过程；始终忽视持有其他观点的有才能的工作人员
防御性	机构花费精力维护权力；试图避免被责怪，将来自有权力者的批评视作威胁；不赞同未被接受的大多数意见 社区参与会议，有权力者表现出沮丧和“受害者”心态，没有权力者的批评



重数量轻质量	<p>流程价值少或没有；当与内容和流程冲突时，不满于情绪及未被认同的状况</p> <p>指导委员会会议日程不明确，临时会议，决策做出与转发，没有考察与解释，将在组织内没有什么权力的人排除在外，没有时间让“全部”成年人参会；一直排斥</p>
<p><b>组织中白人至上主义特征</b></p> <p><a href="http://www.dismantlingracism.org/uploads/4/3/5/7/43579015/whitesupcul13.pdf">www.dismantlingracism.org/uploads/4/3/5/7/43579015/whitesupcul13.pdf</a></p>	<b>停课流程（领导、沟通与社区参与、散布信息）</b>
崇尚书面内容	<p>组织只重视书面内容，将此视为唯一正确的方式，不适应书面模式的人总有些不对。</p> <p>社区替代方案必须落到纸面；没有机会进行当面的合作来避免停课；没有时间和社区基本的社区获得的权力极少。</p>
家长式领导	<p>有权力者清楚知晓决策，没有权力者则不清楚，有权力者认为他们知道对于无权力者而言什么是最好的</p> <p>社区不知道采用何种方式选择停课的学校；领导者坚持学校“必须”停课；领导者坚持他们最了解情况，并且变化是很难的（几十年来对于同一群人）</p>
非此即彼思维	<p>没有意识到事情可以是“和、与”、双赢的，难以从错误中获取经验，将复杂的问题简单化</p> <p>领导者认为学校停课是唯一解决方法；不让学校停课意味着没有改变；一直以来看不到与社区合作解决问题的“第三种”方式</p>
固守权力	<p>不分享权力，有权力者受到分享权力这一变化的威胁，有权力的人并不认为他们固守权力和信息，秘密做决定，伏击没有什么权力的人，以为他们充分顾及了没有权力的人或有色人种的利益</p> <p>停课建议通过媒体“降临”到没有什么权力的家庭头上；没有权力的校长和工作人员发现学区的停课建议；感受到“错误的”同情心，作为领导者无意了解变化</p>
害怕公开冲突	<p>有权力的人害怕公开冲突；责怪他人提出令人不舒服的问题，强调礼貌</p> <p>一些领导者不参加会议，不满、抗拒没有权力的人并与其争辩；被认为“不错”的领导者——不倾听或寻求替代方案，只了解那些无意参与群策群力的人的意见</p>
个人主义	<p>很少有舒服的团队合作，由一个人或少数人做决定</p> <p>会议一直采用的模式表明有些人掌握了权力和信息。学区让校长选择会议时间，而不是反过来；在学区主持的活动外需要与学校社区举行更多团队会议</p>
进步	<p>在日常流程中，忽略质量和人道，追求更大、更多和持续的扩张和累积；组织想要在不提升权力有限和没有权力人群权益的情况下实现扩张</p> <p>为重视学校社区的人建设新学校；管理者更重视新建筑；需要“兼顾”学校社区和新建筑</p> <p>不能看到决策中种族主义的决策者可能相信决策是客观的，或者“我们在为历来受忽视的孩子做好事。”</p>
安抚的权利	<p>迁怒那些被认为造成不安的人，将个人对白人的善待等同于系统性的种族主义，害怕发展导致的不安</p> <p>当领导者因为主题和话题而不安时，并没有解决或纳入来自社区成员和工作人员持续的疑问；领导者不想讨论在学校停课决策中缺乏种族和社会公平的问题。</p>



## 提高公平和财务偿付能力

AISD理事会主席在2019年2月16日的声明中指出学区应该按照关于体制性种族主义和系统性不公平市长特别工作组的报告行动，报告中强调了培养强有力、文化敏感及团结合作的领导者的重要性。市长特别工作组的报告也纳入了AISD公平办公室的工作。种族素养能力对做出反种族主义决策至关重要。

**学区必须真正考虑和支持群策群力的解决方案，这些方案的目标是不将学校停课作为应对城市最弱势社区的一种方法以及短期内提升财务健康的一种方式。**

作为学区的公平事务负责人，我建议在将任何停课作为提升财务偿付能力唯一的方式之前，董事会成员、工作人员和所有学区咨询委员会成员都要参加24-36小时的种族和社会公平培训。培训将具体包括消除种族主义课程以让受训者了解社会化、教育、信念、模式和行为如何对Austin有色人种学生和社区造成不利影响。

正在进行的培训和培养将帮助整个学区培育必要的能力、公平思维和技能，这中止对于经常对长久来受忽视的黑人、棕色人种、低收入、特殊教育、移民和边缘群体学生造成不利影响的系统性种族主义和个人隐性偏见具有关键作用。

随着所有领导者（无论种族和社会经济背景）都适应了社会中不断变化的无意识偏见，我们将更好地准备做出改变生活的历史性决定以提升最弱势学生和社区的健康。我们准备好与社区一起培养发展思维和远见文化，以确保随着Austin市城市人口按计划增长每年填上8000个学位。最重要的是，我们将准备重新建立起服务所有学生、家庭和社区所需的信任。

## 除‘停课或不停课’之外的可能解决方案

目前，我们领导者的个人和集体思维方式让我们将学校停课作为解决财务无力偿付和低效的唯一方式。在某些方面，决策者似乎相信无论社区提出什么相反的其他信息、研究、数据、证据和想法，现在都要让学校停课。

也许是通过种族与社会公平性领导力建设、服务型和适应性领导力培养，领导者看到了非此即彼的思维以外的可能性。我们可能可以兼顾社会公正和财务问题。可能我们不必非从中选择一个。培养真正合作得想法和思维可能帮助我们确定比社会上广为适应的置上而下、白人至上文化更好的解决方案。我们将消除持续的紧迫感、家长式领导（我们知道得最多，只有一个正确方式）和其他白人至上主义的特征。

## 基于研究、并告知社区的停课建议和考虑

1. 为了基本理解公平性对学区决策和政策制定的影响，建议对过去十年的学术、财务、设施和所有债券项目进行公平性审计。应由外部审计机构进行评估。
2. 培养领导者的发展思维和长期思考，以慎重有意识地与社区合作增加入学。为入学和学生成功设立多年、战略性、可衡量、积极、公平的目标。
3. 确保所有建议都参考了社区意见、历史以及适当和当前的研究，这有助于所有学生的身体、社会和情感健康和学业成绩，特别是一个世纪来被其他体系所转移和驱逐的最不受重视和最弱势的人群。
4. 确保历来受忽视的学生和所有学生在学校合并和停课流程期间和过后都能获得高质量、对文化熟识的教师的指导和帮助。
5. 消除对最弱势学生学习环境的破坏和扰乱，包括但不限于被认为经济上有困难的学生、英语学习者、接受特殊教育的学生和残疾学生。
6. 确保首先改变边界和升学模式以减轻入学不足和超额入学问题，尽量减少会对历来受忽视群体带来不良影响的学校合并和停课。
7. 重新将债券资金作为确保维修、修复或现代化改造造成历来受忽视群体数量失调的设施所必须的资金。
8. 与垂直团队和校园咨询委员会合作确定如何解决和减轻入学、学业成绩、设施和财务方面的差异。
9. 在透明沟通的过程中，让所有利益相关方参与和知晓流程、决策方法、新兴战略、建议和推荐。
10. 如果合并和停课是必须的，就向社区展示多种让其知晓的替代方案。

## 多措并举：采用反种族主义透镜建立关系

虽然没有方法和算法来实现教育的公平成果，但是有35年历史的人民幸存研究院指出了通过已证实的反种族主义做法来推动组织变革的方式。

### 消除种族主义原则

[www.pisab.org/our-principles](http://www.pisab.org/our-principles)

种族主义是影响建立社会变革有效合作的障碍。已经有意识、系统性地形成了种族主义，只有在人们了解它是什么，从何而来，如何运作，为何长期存在，才能得以消除。

### 分析权力

作为一个社会，我们经常认为只有个人和/或他们的社区需为自己的状况负责。通过分析制度权力，我们发现和解析出社区外部的系统造成了许多人每天经历的内部现实情况。

### 培养领导力

需要有意识、系统性地在当地社区和组织内培养反种族主义领导力。

### 守门

在机构内工作的人通常扮演守门人角色来确保机构本身能长期存在。通过采纳反种族主义的价值观、与有着同样价值观的人沟通合作并坚持承担社区责任，守门人成为了机构变更的代理者。

### 识别和分析种族主义的表现

个人的种族主义行为受到了机构的支持，并受到了军国主义和文化种族主义等社会做法的熏陶，这加强和维持了种族主义。

### 以史为鉴

历史是有效组织的工具。理解历史的教训让我们可以创造一个更加人道的未来。

### 坚持承担责任

诚实的组织运作要求我们为深陷种族主义压迫的社区负责。

### 分享文化

文化是社区的生命维持系统。如果一个社区的文化被尊重和滋养，社区的权力将会增强。

### 消除内在化的种族压迫

内在化的种族压迫有两种表现形式：

- **内在化的种族自卑感**  
压迫者造成的对低人一等的接受及行为根植于某人种族历史上形成的特性中。经过多代人，剥夺权力和公民权通过自暴自弃的行为表现出来。
- **内在化的种族优越感**  
对高人一等的接受及行为根植于某人种族历史上形成的特性中。经过多代人，赋予权力和机会的过程体现在自然得到的特权、取得制度权力和种族造成的无形优势。

这些做法旨在改变想法、思维和行为，促进种族和社会公平领导者所需的和/与思维方式，他们需要打断持续的学习成果差异、社区迁移和强拆社区中心的学校等暴行。AISD及多个社区已有能力、政治意愿和历史机会解决几个世纪以来的教育压迫问题。

无论在学校停课流程中获取的关于公平、种族、种族主义和反种族主义教训是否将为Austin历来受忽视的孩子带来公平的成果，学区领导者都将作出改变。

## 部分来源和参考

Aspen Institute Research. <http://www.racialequityresourceguide.org/orgs/the-aspen-institute>.

Bensimon, E.M., & Malcom, L.(Eds.).(2012).Confronting Equity Issues on Campus: Implementing the Equity Scorecard in Theory and Practice.Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.

Bensimon, E.M., Dowd, A.C., & Witham, K.(Winter 2016).Five Principles for Enacting Equity by Design.Association of American Colleges & Universities. <https://aacu.org/diversitydemocracy/2016/winter/Bensimon>.

Billings, D.(2016).Deep Denial.The Persistence of White Supremacy in United States History and Life.Roselle, NJ: Crandall, Dosie & Douglass Books, Inc.

Courageous Leadership to Guide Achievement for Every Student.Thousand Oaks, CA: Corwin.A SAGE Company.

Center for Urban Education, University of Southern California. <http://cue.usc.edu/equity/equity-mindedness/>.

Ewing, Eve.(2018) Ghosts in the Schoolyard.Chicago, IL: University of Chicago Press.

Green, T.(2019) 4 Things Everyone Should Know about School Closures. <https://news.utexas.edu/2019/10/14/4-things-everyone-should-know-about-school-closures/>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M.(2009).The Practice of Adaptive Leadership.Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.Boston, MA: Harvard Business Press.

Irving, D.(2014).Waking Up White: And Finding Myself in the Story of Race.Cambridge, MA: Elephant Room Press.

Katz, J.H.(1978, 2003).White Awareness: Handbook for Anti-Racism Training (2nd ed.).Norman, OK: University of Oklahoma Press.

Kendi, X. I.(2019) How to be an Antiracist.New York, NY: Random House, Penguin.

Larson, R.T.(2008).Educational Leadership Development for Equity: Enhancing a Critical Theory of Action.Dissertation.Lewis and Clark College, 276, 3315888.

关于体制性种族主义和系统性不公平市长特别工作组最终报告, [https://cityofaustin.github.io/institutional-racism/IRSI\\_Task\\_Force\\_Report-Updated-4-6-17.pdf](https://cityofaustin.github.io/institutional-racism/IRSI_Task_Force_Report-Updated-4-6-17.pdf)

国家公平项目资源和工具, <https://nationalequityproject.org/>

Okun, T.(2010).The Emperor Has No Clothes.Teaching About Race and Racism to People Who Don't Want to Know.Educational Leadership in Social Justice.Charlotte, NC: IAP-Information Age Publishing, Inc.

Olson, A. Lessons Learned from Dallas: Useful strategies for improving schools in Austin. <https://utexas.app.box.com/v/AISD-policy-brief-2>

Page, D., & Wong, P.T.P.(2000).A conceptual framework for measuring servant leadership.In S. Adjibolooso (Ed.), The human factor in shaping the course of history and development.American University Press.

Painter, N.I.(2010).The History of White People.New York, NY: W. W. Norton & Company.The People's Institute for Survival and Beyond Undoing Racism Principles. <http://pisab.org/our-principles>.

种族公平工具术语, <https://www.racialequitytools.org/glossary#structural-racism>

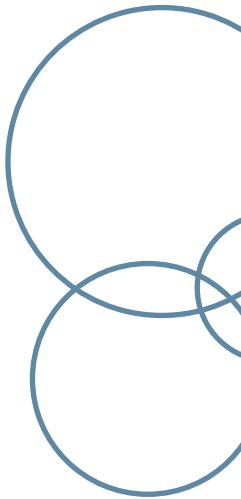
Ross, H.J.(2011).Re-Inventing Diversity.Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

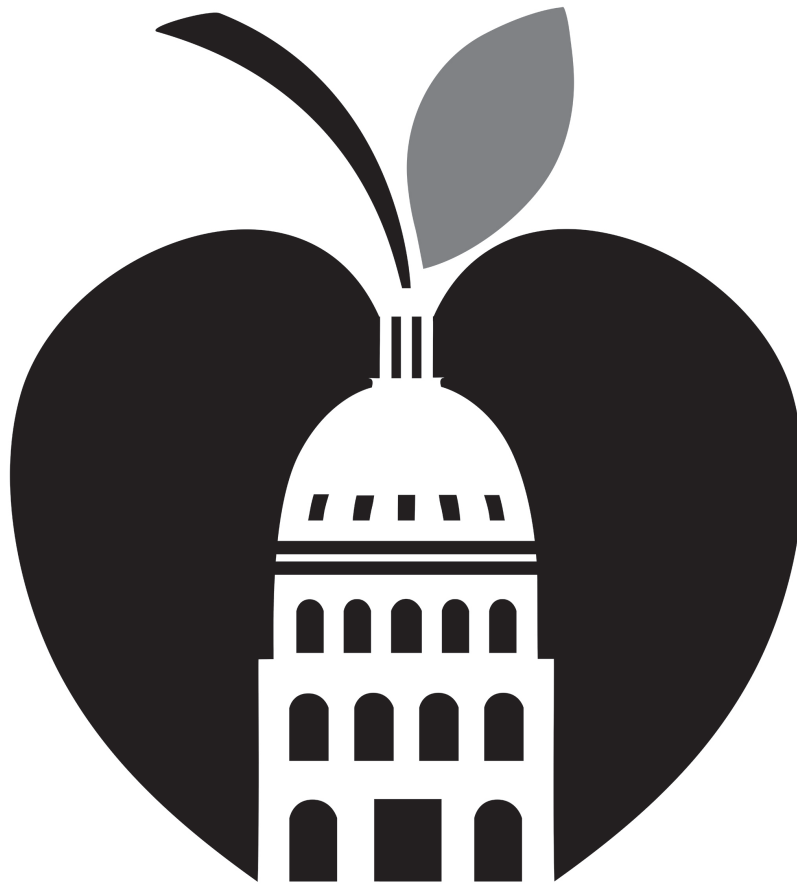
Singleton, G.E.(2015).Courageous Conversations about Race: A Field Guide for Achieving Equity in Schools (2nd ed.).Thousand Oaks, CA: Corwin.A SAGE Company.

Texas Health and Human Services. Texas Model: A Framework for Equity. <https://hhs.texas.gov/about-hhs/process-improvement/center-elimination-disproportionality-disparities/>

Using Data to Improve AISD's School Changes Strategy, Annika Olson & Ricardo Lowe <https://utexas.app.box.com/v/AISD-policy-brief-1>

Williams, D.A.(2013). Strategic Diversity Leadership: Activating Change and Transformation in Higher Education. Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.





Austin ISD 2019年学校停课建议：  
流程、原则  
与实践 公平性分析

首席公平官Stephanie Hawley博士 | 2019年11月14日