



波士頓公立學校

學生交通計劃審查

2022 年 9 月

波士頓公立學校（BPS）要求大城市學校委員會（CGCS）對該學區的學生交通運營進行高級別的管理審查。具體而言，要求該委員會¹：

- 評估 BPS 交通系統的效率、表現、公平性和成本；以及
- 制定有關路線和進度規劃及優化的建議，並更新服務參數。

為了回應這一要求，CGCS 組建了一個戰略支持團隊（SST），由來自主要城市學區的經驗豐富的前任和現任學校交通主管和業務經理組成，由他們進行審查。該團隊由以下人員組成。（附錄 A 提供了團隊成員的簡要履歷。）

Willie Burroughs
管理服務總監
大城市學校委員會（華盛頓特區）

James Beekman
總經理
Hillsborough County Public Schools（佛羅里達州）

Nathan Graf
負責交通與車輛維護的高級執行主任
聖安東尼奧獨立學區（德克薩斯州）

Adam Johnson
負責交通的執行主任

¹過去 20 年來，委員會在超過 65 個大城市學區進行了超過 320 次的組織、教學、管理和運營審查。這些審查產生的報告往往是很重要的，它們也是改善全國諸多城市學校系統的運營、組織、教學和管理的基礎。在其他情況下，這些報告是免費提供的，並為確定其他城市學校系統需要仿效的“最佳實踐”提供了基礎。（附錄 E 列出了委員會已進行的審查。）

San Antonio Independent School District（北卡羅來納州）

James Lynch

負責交通的執行主任

Charleston County Public Schools（南卡羅來納州）

Nicole Portee

助理校監

San Antonio Independent School District（北卡羅來納州）

Edward Romero

運營總監兼業務經理

聖安東尼奧獨立學區（德克薩斯州）

Trevis Sallis

負責學生交通的執行主任

Omaha Public Schools（內布拉斯加州）

Robert Carlson

高級顧問

大城市學校委員會（華盛頓特區）

該團隊在 2022 年 9 月 18 日至 21 日對波士頓進行為期四天的實地考察之前，審查了各類文檔、學區提供的學生電子資料，以及來自聯邦和州的信息。實地考察的一般時間表如下所述，完整的實地考察工作議程見附錄 B。

該團隊在實地考察第一天夜晚，與當時的代理校監 Drew Echelson、負責資料策略與實施的助理校監 Monica Hogan、交通執行理事 Delavern Stanislaus 討論了對此次審查的預期和目的，並對工作排程進行了最後調整。考察團隊利用現場考察的第二和第三天，採訪了主要工作人員（採訪人員名單見附錄 C），並審查了其他文檔和資料（審查文檔的完整名單見附錄 D）。²

考察的最後一天，團隊綜合和完善調查結果和建議，並提供給即將上任的校監 Mary Skipper、代理校長 Drew Echelson、運營副校監 Samuel DePina、首席運營官 Indira Alvarez、負責資料策略與實施的助理校監 Monica Hogan 以及交通執行理事 Delavern Stanislaus。

委員會將本文檔的草稿發送給團隊成員進行審查，以確認報告的準確性並獲得他們對最終建議的同意。這封管理層致信包含了團隊設計的調查結果和建議，以幫助學區改善其交通系統，提供高效和有效的交通服務，滿足所有學生不斷變化的需求。

²委員會的報告依據的是對學區工作人員和其他人員的採訪、對檔的審查、對業務的觀察和專業判斷。進行採訪的團隊必須依賴被採訪者的真實和坦率的意願，但不能總是判斷被採訪者的陳述的準確性。

波士頓公立學校

波士頓公立學校于 1657 年創立，是美國最古老的公立學校系統。雖然 BPS 自 2010 年以來學生入學人數下降了 18,000 名，但 BPS 仍然是麻薩諸塞州最大的學區。³2020 年以後，已有四所 BPS 關閉。

BPS 目前在 119 所學校教育約 46,001 名學生，包括三所僅接收殘疾學生的學校。⁴與其他大型城市學區一樣，BPS 擁有多元化的學生群體，包括：

- 43.8%的學生是拉丁裔，28.4%是黑人，15.1%是白人，8.7%是亞裔，3.6%是多種族（非拉丁裔）；
- 31.9%的學生是英語學習者；
- 69.8%的學生屬於經濟弱勢群體；以及
- 21.5%的學生接受特殊教育服務；24%的學生有個體化教育計畫（IEP）；所有有 IEP 的學生中，33.6%是英語學習者；所有有 IEP 的學生中，83%是經濟弱勢群體。

交通部（DoT）

交通部（DoT）執行主任向運營主管報告，運營主管是通過運營副校監向校監報告的九個直接報告人之一。此外，交通執行主任有 7 名直接下屬，其中包括：一名客戶關係和學校支補助理主任，負責監督客戶服務團隊（11 名 FTE 和多達 20 名季節性員工），運營協調員（2 名 FTE）和一名補充交通經理；一名公車監督員助理總監，負責監督車場經理（3 名 FTE），運營協調員（6 名 FTE），負責監督由該部門指派並支付費用的特殊教育監督員以及客戶服務團隊（3 名 FTE），並由一名人力資源經理（1 名 FTE）和 ABA 項目主任（2 名 FTE）提供支援；一名財務部助理主任，與三名會計文員一起監督部門的財務；一名合同和車隊運營部助理主任；一名助理主任。⁵

³James Vaznis（2021 年 11 月 18 日）。“波士頓公立學校的招生人數幾十年來首次降至 5 萬名學生以下”。The Boston Globe。

檢索自 <https://www.bostonglobe.com/2021/11/18/metro/boston-public-schools-enrollment-drops-below-50000-students-first-time/>。

⁴享受個體化教育計畫（IEP）的殘疾學生也稱為有 IEP 的學生。就本報告而言，殘疾學生不包括有資格獲得《康復法》第 504 節（第 504 節）服務的學生，另有說明的除外。

⁵來源：https://drive.google.com/file/d/175GrRaPYp5j3f7j6_JuR-RyFfgG9SSqE/view?usp=share_link

根據 2020 年的一項研究，BPS 經營交通服務的情況與其他類似規模的城市學區相比明顯不同，這可能解釋了為什麼它是全國交通成本極高的地區之一。⁶舉個例子，

- BPS 將大約 21,500 名學生運送到 242 個地點，包括 105 個非 BPS 特許學校和私立、教會和區外特殊教育學校，行程相當於每天超過 43,000 英里（包括從家到學校、體育活動和課後活動）。
- 學區為 BPS 學校制定年度日曆和每日時間表，但非 BPS 學校的日曆和每日時間表由不同的管理委員會指定，從而產生以下挑戰：
 - 年度日曆和日常時間表要求所有學校最早從 8 月的第二周到 6 月的最後一周提供交通服務；
 - BPS 路線系統⁷有 24 個不同的上午鈴聲時間、20 個不同的中午鈴聲時間和 29 個不同的下午鈴聲時間；
 - 非 BPS 學校自行安排半天或“早退”，不考慮全系統的時間安排或可用資源；以及
 - 許多特殊教育學校全年都在上課，導致“正常”學年的日曆與 BPS 特許學校的暑期課程重疊。
- 團隊在採訪中瞭解到，過去五年裡，在 IEP/504 計畫中需要公車監督員的學生增加了 70%，這些監督員是作為學區雇員被雇用、管理、安排路線、調度和支付工資的。
- 學區學校分配政策導致許多學生每天穿越城市上學，而不是就近上學，因而增加了任何時候在路上的公車數量。
- 由於缺乏及時和準確的學生、學校和特殊教育資料，該學區的路線系統受到挑戰，每年 8 月至 9 月，這些資料變化很快。此外，這種做法影響了 BPS 在 8 月中旬之前完成司機招標以滿足合同要求的能力。

⁶來源：<https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

⁷來源：部門概況——

https://docs.google.com/document/d/1H7r3Dg0SI2gBw5yFlsRAIYLg8vIRd81E/edit?usp=share_link&ouid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

- 學區的交通部門（DoT）通過校車供應商合同維護和運營其黃色校車車隊。⁸DoT 與其供應商之間的合同運作方式與美國其他類似規模的公立學區不同。它的運作方式也不同於其他通過供應商維護或運營其黃色公車車隊的學區。因此，自 2018–2019 財政年度以來，提供這些服務的費用增加了 2420 萬美元（16.9%），達到 1.433 億美元，在 2022–2023 學年的學區總預算中占 10.7%。
- 無論市/區與哪個交通供應商簽訂合同以獲得交通業務服務，市/區都必須利用特定的司機隊伍。
- 雖然市/區在可行的情況下經常更換供應商，但在同樣的集體談判協定（CBA）條款和就業條件下，在同樣的工會領導下，同樣的一線員工（司機、機械師、操作人員）將保持原位，並在很大程度上決定了 BPS DoT 的運作方式。無論市/區是否向內部引進交通服務，這一點仍然適用。

背景信息

麻薩諸塞州中小學教育部（DESE）在 2020 年 3 月發佈了一份報告⁹，這份報告強調了在廣泛的學區職能中存在的嚴重挑戰和不足，其中包括“交通和設施管理等業務職能運行不良，干擾到學生學習”。這份報告後來在 2022 年 5 月更新，並¹⁰導致產生了一個系統改進計畫（SIP），該計畫¹¹由波士頓市長和 BPS 的代表共同簽署，並被麻薩諸塞州中小學教育部（DESE）接受。該 SIP 概述了一系列舉措，旨在建立一個安全、有效和反應迅速的學校交通系統，並立即進行改革，以提高校車的準時到達率，並消除無公車覆蓋的行程（即已安排但未運行的行程）。約定的措施包括：¹²

- 立即開始實施 BPS 和校車司機工會之間協商的，並由工會在 2022 年 5 月 24 日¹³批准的運營改革，以提高準時到達率，並消除無公車覆蓋的行程。
- 在全區範圍內實現每月所有預定行程的校車準時到達率達到 95% 或更高。

⁸來源：提案請求（RFP）#824 - 2012 年 12 月 3 日 來源：

https://drive.google.com/file/d/1ldFq49F4SwzevWskmAzIGapHnYFbe9Jd/view?usp=share_link

⁹來源：

https://docs.google.com/document/d/1EEVxvpQkQ9ruvdGKKEE0xHsASLdweCvz/edit?usp=share_link&ouid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

¹⁰來源：<https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>

¹¹來源：

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>

¹²來源：

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf> , p. 3。

¹³來源：https://drive.google.com/file/d/1E3idB92Dbubf4d0zKR6KE9N9MSSGXgPg/view?usp=share_link

- 確保 99%的 BPS 校車能在教學日開始後 15 分鐘內到達學校。
- 從 2022 年 8 月開始，每月向 DESE 報告準時到達率（獲取包括所有行程在內的信息，包括經批准的特殊教育行程、特許學校行程和任何無公車覆蓋的行程）。
- 在 2022 年 8 月 15 日之前，啟動對當前 BPS 交通系統的診斷性評估，以分析效率、表現、公平和成本。此外，診斷應產生關於路線、時間表規劃、優化和更新服務參數的建議。

主要結論與建議

這封管理層致信中的調查結果和建議僅限於總體性的問題。BPS 交通團隊應專注於改進工作，這些工作如果得到適當和及時處理，可以產生影響，從而改善 BPS 交通部提供的服務。

建議

- 委員會注意到，BPS 聘請了一位在大型城市學區有著豐富的管理校車服務運營經驗的高級經理。此外，這位高級經理在 2019 年進行了一次審查，與州政府報告中的許多發現類似。書面報告¹⁴於 2020 年 4 月提交。此次審查導致了 2020 年 5 月的校監指令和隨後的行動計畫，以解決關鍵領域的交通服務問題，包括高績效的公車運營、溝通、客戶服務以及供應商和 BPS 辦公室的運營績效。雖然新冠疫情的發生可能推遲了一些行動，一些信息傳遞和後續行動（包括績效措施）可能被邊緣化，但團隊看到有跡象表明 BPS DoT 領域內的改革已經在進行之中。然而，還有一些建議方面，團隊並沒有看到跡象表明 BPS 已經取得了進展。
- DoT 已經進行了重組，管理團隊似乎是以單任務為重點，致力於提高效率和控制成本。
- 該團隊得知，學區的內部審計辦公室承認交通合規辦公室在州報告方面的審計沒有發現錯誤（“完美”）。
- 學區聘請了一名外部顧問，以解決目前 RFP 中的重大缺陷，並在投標邀請書中納入管理這些缺陷的語句。
- 在實地考察之前、期間和之後，DoT 都對信息要求做出了回應。

領導力

¹⁴來源：<https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB30PDRWtvdPkp8xm/edit> - Boston Public Schools Department of Transportation Business Plan SY2020 - 2024

結論

- 團隊沒有看到任何跡象表明，促使BPS成為全國¹⁵交通成本極高之一的系統，其成本得到細化追蹤或按有用類別區分。21財年BPS商業計畫¹⁶報告稱，2020年普通教育乘車者的費用比基準值高966美元，特殊教育乘車者的費用比基準值高3,398美元。然而，BPS沒有收集如公車的利用率和其他乘客信息等資料來瞭解這些成本。為了確定降低成本的機會和為未來需要學區提供交通的學術項目舉措提供準確的估計，這些資料至關重要。通常跟蹤的類別包括但不限於：
 - 學校類型（BPS、特許、學區外等等），
 - 區外運送的學生（參見附圖1），
 - 乘客量和平均公車利用率（預計和實際的乘客量與公車容量），
 - 資格類型（距離就讀學校1.5英里以上，距離就讀學校1.5英里以內），¹⁷
 - 項目類型（學校選擇、殘疾學生、無家可歸者、寄養等），以及
 - 交通類型（模式）。
- 交通部缺乏一個正式的程序來監測和有效利用整個學年的乘客量和當前的公車容量資料，以創造控制成本或減少交通費用的機會。
- 交通部依靠司機的自我報告來確定何時應該取消網站，以及不再乘坐公車的學生的姓名和數量。遺憾的是，這種方法卻成了抑制因素，導致司機不敢準確報告乘客人數和停車次數，因為他們害怕減少工作時間或未被分配首選路線。

建議

¹⁵來源：<https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

¹⁶來源：<https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB30PDRWtvdPkp8xm/edit> - Boston Public Schools Department of Transportation Business Plan SY2020 - 2024

¹⁷BPS為居住在離學校1英里以上的幼稚園-5年級學生和居住在離學校1.5英里以上的6年級學生提供交通服務。州政府要求各學區為距離學校2英里以上的學生提供交通服務（來源：資格要求 https://drive.google.com/file/d/1TswSZYtVZfi8wvWcd7SpISxEr1wPT0d/view?usp=share_link）

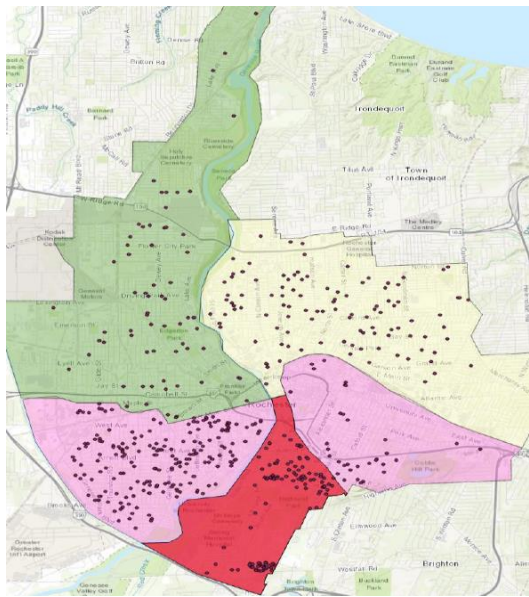
1. 在全區範圍內實施統一的 3 級鈴聲時間表¹⁸——採用錯開的教學開始時間有助於確保學區的公車能夠為盡可能多的學生服務（即最大限度地提高本區的公車平均利用率）。擺脫已經存在了很久的東西可能會有阻力。不過，在學生交通領域內，在多級系統下運作是一種最佳做法。學校開始和結束時間的變化增加了交通系統的複雜性，並限制了可用於有效線路安排的時間。改變鈴聲時間表雖然不容易，但對提高準時率至關重要。這將對交通服務的運營成本產生積極的影響，提高車隊的利用率，並提高準時率。有效的實施需要有意義的利益相關者參與。應該制定一個溝通計畫，概述利益相關者群體、參與機會和時間安排。
2. 定期更新所有政策和程式，定期審查和更新路線，以最大限度地提高車隊的利用率。
3. 繼續使用系統性方法來創建和更新路線（包括電腦路線安排）和公車站，在不影響安全的前提下，實現有效性和成本效益。
4. 識別並在財政上量化通過最大限度地提高或增加以下內容來降低交通成本的機會：
 - a. 步行至車站的距離，
 - b. 步行至學校的距離，
 - c. 平均乘車時間，
 - d. 最早的接人時間，
 - e. 公車的負載和座位利用，
 - f. 級別¹⁹，以及
 - g. 同一輛車同時運送學生到附近的兩所學校（如一所小學與附近的一所中學）的機會。
5. 設計一項 DoT 策略來監測整個學年的實際乘客量，以積極確定可以合併或取消的網站、班次和路線。
6. 與 BPS 以外的接受交通服務的學校系統建立交叉合作，最大限度地統一日曆和時間表。

¹⁸目前，BPS 有一個 3 級時間表，但不是所有的學校都遵守它。BPS 的路線系統有 19 個不同的上午鈴聲時間、16 個不同的中午鈴聲時間，以及 25 個不同的下午鈴聲時間；

¹⁹級別（也稱為公車行程）是公車行程的一個組成部分。一條公車路線由多趟公車行程組成，如上午有一趟、兩趟或三趟車將學生送到學校，下午有一趟、兩趟或三趟車將學生送回他們的家或家庭地區。

7. 通過跟蹤所有服務的每位元學生和每輛公車/麵包車的成本，加強內部財政和管理控制。定期監測和分析這些資料的異常情況、成本/預算預測和降低成本的機會。考慮通過以下方式跟蹤成本：
 - a. 學校招生類型（BPS 學校、特許學校、非公立學校）；
 - b. 交通方式（區屬承包商運營的校車、承包的麵包車、公共交通（MTBS）和代替交通（支付給家長））；
 - c. 交通的距離（學生從學區中一個地區的學校被運送到學區其他地區的學校，如附圖 1 所示）；

附圖 1. 從綠區和黃區運送學生至紅區學校的例子



- d. 資格²⁰（住在離就讀學校 1.5 英里或以上的學生和住在離就讀學校不到 1.5 英里的被接送學生）

²⁰就讀於公立學校的學生必須符合其所在年級的里程要求，並且在其家庭就近範圍/區域內的學校上學。里程要求依據的是學生的家庭住址與指定學校之間的步行距離。學生必須至少住在其所在年級類別內的以下

- e. 項目（普通教育、殘疾學生、McKinney-Vento、寄養、早期教育等）。同時，單獨跟蹤和計算以下情況的交通費用：
- i. 殘疾學生、McKinney-Vento、寄養學生和早期教育學生的以下類型的接送
 - a) 門到門，
 - b) 角落到角落（或學校到學校），
 - c) 麵包車，
 - d) 單一車輛，
 - ii. McKinney-Vento 和寄養學生，按以下類型區分
 - a) 接人的地方教育機構（LEA）的名稱，²¹
 - b) 接收學校 LEA 的名稱，
 - c) 校車接送的學生，
 - d) MTBS 接送的學生，以及
 - e) 以其他方式接送的學生。

學生的分配、註冊和路線安排

結論

- 學生分配過程導致學生進入教室的時間產生重大延誤。在最近的審查和以前的評估中，延誤是一項重大發現。此外，DESE 報告說，BPS 在解決學區改進的系統性障礙方面——如徹底改革學校分配制度或確保交通合同的重大變更——沒有取得進展，這是所有學生獲得可靠交通服務的一個主要障礙²²。舉個例子，

距離，才有資格獲得前往其家庭就近學校的交通服務：幼稚園至 5 年級：1 英里或以上；6 年級：1.5 英里或以上；7 至 12 年級：所有有資格獲得 M7 的學生（M7 是學年的預付 T 卡，在任何時候（包括週末）都保持有效。所有在波士頓市居住和上學的 7-12 年級的學生，如果不接受門到門的公車服務，無論他們離學校有多遠，都有資格獲得 M7 服務）。

²¹地方教育機構（LEA）是學區的一個常用同義詞。

²²<https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p. 4-5

- 團隊從幾位受訪者那裡得知，學校分配計畫和課程就學安排影響了 DoT 服務，例如，SPED 安置（提供所需服務的時間和距離）和學生的多種學校選擇；以及
- 團隊被告知：交通資料小組沒有改進 SIS 項目的必要許可權——這是信息技術、交通和特殊教育之間的一個隱性瓶頸，限制了項目的改善、協作和合作。
- 沒有跡象表明存在一個正式的部門間年度路線規劃時間表，以整合主要利益相關方辦公室的意見。這些辦公室通常包括特殊教育、歡迎服務、技術（OIIT）、擴展學習小組、通信、安全服務、交通部、體育、州和聯邦計畫，以及其他影響交通的相應部門。因此，
 - 沒有制定影響利益相關者的既定和商定的年度路線規劃時間表；
 - 約定的將關鍵的學生資料發送到交通部門，以便開始夏季和秋季路線安排的最後日期似乎與需求不同步。團隊的觀察顯示，在路線安排過程的早期就需要這些資料，以確定預計的公車、司機和公車監督員的需求；
 - 團隊得知，由於夏季的人員配置方式，在確定了預計的公車、司機和公車監督員的需求後，出現了學生路線安排的積壓；
 - 路線是根據資格條件而不是實際的平均乘客量安排的，這導致公車過多和不必要的費用；
 - 在學生獲得服務之前，BPS 和承包商之間的下載可能會增加到 2 周；²³
 - SPED 沒有提供準確或及時的學生 IEP 的更新資料，包括
 - 特殊設備（安全帶），
 - 監督員要求；
 - 學校分配計畫和課程安排對 DoT 服務有負面影響，包括：
 - SPED 安置（提供所需服務的時間和距離），
 - 學生的多種學校選擇；
 - SPED 和 DoT 之間缺乏協調，致使資格要求不一致，監督員任務大量增加，影響按時到達，導致整體效率低下，成本增加；舉個例子：

²³**路线安排过程的一般概述：** 1. 資料每晚從學區的學生信息系統發送至路線安排系統。 2. 對於每一個符合交通條件的學生，都要為他們的進站和出站提出申請。這些申請由路線安排小組負責處理。3. 每週四，路線安排程式資料庫通過安全檔案傳輸通訊協定（SFTP）傳輸給公車承包商。路線安排在下週三生效。

- 學區的個體化教育計畫（IEP）軟體與學區的學生信息系統（SIS）軟體不同步（來自 IEP/504 計畫的交通資格信息不能自動更新交通記錄）——BPS 交通部門必須每週進行一次人工分析，以確保學生 IEP 信息在路線資料庫（門到門和監督員需求）中是正確的；
- 特殊教育學區外（OOD）就學和交通資料歷來是一個問題。2022 年 9 月，對開學時分配到 BPS 黃色校車上的 88 名 OOD 學生的審查顯示，有 10 名學生因各種原因不需要交通服務；
- 秋季招標時間表——秋季招標資料必須在 8 月初/8 月中旬之前發送給承包商，這意味著 BPS 需要在 8 月初之前，確保用於路線安排的大部分學生資料準確和完整；舉個例子：
 - 承包商需要至少一周來處理招標資料；
 - 招標函必須在招標兩周前發送給司機；
 - 路線表必須按合同規定，至少在招標三個工作日之前張貼；
 - 無載客執行時間（現在合同有要求）；
 - 由於許多特許學校的開學日期較早，秋季服務需要在 8 月的最後一個星期開始；
 - 供應商沒有路線安排程式（RP）的直接存取權限；
- 招生流程中缺少一個交通確認過程。例如，2022 年夏季入學的 2000 名學生預計需要服務。然而，並不是所有這 2000 名學生都需要校車服務，這就造成了效率低下，為並非真正需要服務的學生提供公車的成本增加；
- BPS 整合和傳遞各系統信息的能力有限，導致手工輸入造成錯誤、延誤，以及學生分配和交通服務方面的挑戰；以及
- BPS 為 103 所非 BPS 的學校（特許學校、區外學校和教會學校）提供交通服務，這些學校使用多個學生信息系統（SIS），而這些系統與 BPS 的路線安排系統未建立溝通。
- 目前的路線安排流程存在明顯的缺陷，因為供應商每週都會收到路線更新，但無法訪問路線安排程式（RP）軟體，導致路線更新延遲。因此，司機目前使用的是硬拷貝的路線描述。

- BPS 沒有有效地管理其體育運動交通計畫，導致體育活動被取消，並造成學生與家長之間斷開聯繫。

建議

1. 建立一個由交通部（DoT）和特殊教育部（SPED）的領導人組成的委員會，就共同關心的問題進行商討。這些討論至少應涵蓋如下內容：
 - a. 將校車監督員的聘用、分配、監督和預算從 DoT 轉移到特殊教育部的可行性，以便更好地將個別學生的需求與監督員的技能和培訓相匹配。
 - b. 確定 DoT 代表何時應出席 IEP 會議，討論學生可能需要的特殊設備或服務。
2. 開始全面審查所有路線安排方法和流程，以確定改善路線安排結果和路線效率的機會。若要取得進展，BPS 應：
 - a. 成立一個年度部門間路線安排時間表委員會，為提交資料和完成任務制定適當且可行的最後期限。該委員會應包括來自特殊教育、歡迎服務、技術（OIIT）、全民卓越（Excellence for All）、通信、安全服務、交通部、州和聯邦計畫的主要工作人員，以及其他相應人員。該委員會應確保
 - i. 路線安排人員有足夠的時間來準備夏季和秋季的路線，以達到高效和成本效益；
 - ii. 在確定預計的公車、司機和公車監督員需求之前，對整個路線安排過程進行規劃，並制定或修訂時間表，以最大限度地完成路線安排，並儘量減少未安排路線的學生人數。
 - iii. 時間表包括有足夠的時間來招聘/雇用/培訓司機和監督員，完成和審查背景和駕駛記錄、無載客運行以及車輛維護，為開學做準備；
 - iv. BPS 傳播部受邀通過利用大眾傳播系統和社交媒體的方法，參與招聘機會和招聘會。考慮邀請家長和家庭成員加入 BPS “團隊”；
 - v. 交通部在這個過程的早期就參與進來，以評估任何服務或鈴聲時間、課程安排或新的學術倡議的擬議變化對財政方面的影響；
 - vi. 約定的確定路線的截止日期是在開學前執行的；
 - vii. 承包商按時收到路線，能在開學前審查路線並提供回饋；

- viii. 在開學前提供給校方的學生路線信息及時收到，並以清晰易懂的格式呈現；以及
- ix. 根據需要調整所有員工的合同，使其與州政府的調查結果和本管理層致信中確定的效率相一致；
- b. 定期與特許學校和非公立學校的管理人員會面，分享對關切領域的想法、改善溝通，並創造機會提高服務水準和預期；
- c. 盡可能使用上一學年結束的路線安排作為下一學年路線安排的起點。根據歷史知識和經驗（而不是總的資格）制定路線。在這個路線綱要的過渡期間，允許有高達15%的應急座位/空間，並在必要時進行調整；
- d. 審查路線安排的政策和做法，以整體最大限度地增加乘車次數、最早的接人時間、每輛公車上的學生人數（載人數和座位利用率）、步行到車站的距離，以及每趟車的停靠站數量，以減少班次、公車、麵包車和單一車輛的使用數量；
- e. 審查（每年）所有居住在接受學校 1.5 英里範圍內的被接送學生是否符合規定的接送條件，是否仍然存在相同的危險條件，以及每個學生的接送資格是否符合委員會目前的政策；²⁴
- f. 為目前和未來可能的路線安排工作人員提供區級路線安排軟體的複習和優化培訓；
- g. 考慮確定一名交通部的現有雇員，或聘用一名新雇員來維護用於路線安排和路線類比的電子地圖。該人應該成為路線安排軟體一般用途的“超級用戶”。投資於軟體供應商提供的適當培訓，以確保能力勝任工作；
- h. 利用測試資料庫開發路線類比和優化，以確定在路線安排流程之前和整個過程中的潛在效率；
- i. 盡可能地將所有交通計畫（BPS、特許、教會）的學生整合到同一輛公車上；
- j. 建立一個品質控制審查流程，以確保在實施之前，所有的班次和路線都被評估為可行、有效，且在準則規定範圍內。在使用前根據需要調整路線；以及
- k. 採購並使用技術來改善業務、獲取信息和通信，例如：
 - i. 在公車上安裝平板電腦，以獲取即時信息，

²⁴除了少數例外（即殘疾學生）情況，BPS 未接受州政府對居住在就讀學校 1.5 英里範圍內的學生的交通補償分配資金

- ii. 擴展學區信息傳遞和 SIS 軟體，以便納入交通資料，以及
- iii. 修改 DoT 網站，提高其互動性，並與其他 BPS 應用相連接。

管理

結論：

- 市/區交通服務對學生學習有著很大的且不公平的影響。公車的準時到達率仍然低得令人無法接受，而無公車覆蓋的線路每月會影響到成千上萬的學生。公車路線早上無公車覆蓋的，許多學生當天沒有上學，而殘疾學生受到的影響更大。²⁵
- DESE 發現，為 BPS 學生提供高品質的交通服務，即區政府及其供應商確定的關鍵績效指標沒有得到有效解決，包括目前的集體談判協議加劇了績效問題，而該協定在審查時已經到期。²⁶舉個例子，
 - 轉嫁成本沒有得到有效管理，
 - 沒有進行季度績效審查，
 - 沒有進行年度財務審查，以及
 - 約定違約金被修正，與合同的標準條款和條件不一致。
- 系統改進計畫²⁷為優先舉措提供了具體的措施和目標，包括學區將實現全區每月和整個學年的校車準時率達到 95%。這項措施指的是在發車鈴之前到達的公車的百分比。BPS 目前沒有達到這一績效目標。
- DoT 沒有將其現代呼叫中心與供應商聯繫起來，也沒有僱傭一個多語種人員，以便在出現錯過公車站的情況時，為家長和管理人員提供更高水準的客戶服務。
- 自 2021 年 11 月以來，DoT 沒有安排過客戶服務調查。

建議

²⁵來源：<https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p. 16

²⁶來源：<https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p. 108

²⁷來源：

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf> , p. 3

1. 更新並全面實施綜合業務計畫²⁸，包括支援學區戰略計畫的目標、目的、基準、績效、責任和成本。該計畫應包括時間表和流程說明。團隊建議 BPS 將此計畫作為其整體學生交通策略的一部分實施。它至少應該確保以下活動：
 - a. 一個與 BPS 願景和戰略計畫相關的部門業務計畫；
 - b. 在收集了公車使用率和其他建議的資料後，評估額外的年度成本節約舉措和建議；
 - c. 確定所有新的或改變的項目安置和政策變化；
 - d. 年度路線規劃，包括及時收到學生資料；
 - e. 及時確定路線，採購與交通有關的所有服務（如路線招標），並發佈路線安排信息；
 - f. 預算制定；
 - g. 車隊更換；
 - h. 培訓和職業發展；
 - i. 技術和計畫舉措；
 - j. 定義的績效措施，包括部門所有主要職能的關鍵績效指標和行業標準，以及管理人員對這些措施的責任；以及
 - k. 對 DoT 所有工作人員進行雇員績效評估和評價。
2. 在整個 DoT 組織中建立一個有效的溝通系統，包括縱向和橫向的溝通管道，包括在每個級別定期召開有具體議程的會議，記錄討論、決定和後續活動。要求主要運營人員出席這些會議。兩個團隊均應提交議程項目，以便員工知道：
 - a. 部門的目標和目的以及如何實現；
 - b. 如何讓員工對目標負責並對其進行評估；以及
 - c. 經理和主管人員要負責確保信息在整個組織中精簡，並將回饋信息傳回組織。
3. 實施一個跟蹤進展和衡量所有舉措成果的制度。

²⁸來源：<https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB30PDRWtvdPkp8xm/edit> - Boston Public Schools Department of Transportation Business Plan SY2020 - 2024

4. IFB 在定義服務和績效要求、聯繫結構和機制、監督過程等方面的工作看起來做得很細緻。確保合同中包括涉及校車准點率的績效指標，且指標易於衡量，讓供應商及其工作人員對提供可靠的學生服務負直接責任。績效指標應包括但不限於：
 - a. 准點到達，
 - b. 錯過的車次，
 - c. 維修/車輛檢查結果，以及
 - d. 每月財務和統計報告遵守情況。
5. 與市政府官員合作，解決集體談判協定中的任何不足之處。