

**ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG GIÁM ĐỐC HỌC KHU**  
(Dành cho Tổng giám đốc học khu Hệ thống trường công lập Boston)

Tài liệu tham khảo:

[Bản tự đánh giá NH 2022-23 của Tổng giám đốc học khu Skipper](#)  
[Bản ghi nhớ tự đánh giá NH 2022-2023 của Tổng giám đốc học khu Skipper](#)  
[Lĩnh vực trọng tâm của Tổng giám đốc học khu Skipper cho NH 2022-23](#)  
[Phiếu đánh giá mô hình DESE](#)

<b>Tên:</b>	Tổng giám đốc học khu Mary Skipper
<b>Ngày hoàn thành:</b>	Ngày 24 tháng 08 năm 2023
<b>Soạn bởi:</b>	Tiến sĩ Stephen Alkins và Michael D. O'Neill
<b>Loại kế hoạch dành cho nhà giáo dục</b>	Đánh giá Tổng giám đốc học khu, NH 2022-2023

**XẾP LOẠI**

**NỘI DUNG**

<b>HIỆU QUẢ CAO</b> (Xuất sắc)	Hiệu suất vượt xa kỳ vọng do chất lượng công việc đã thực hiện đặc biệt cao trong tất cả các lĩnh vực trách nhiệm quan trọng, dẫn đến chất lượng công việc tổng thể vượt trội; và 1) bao gồm việc hoàn thành mục tiêu hoặc dự án quan trọng, hoặc 2) có đóng góp đặc biệt hoặc duy nhất để hỗ trợ các mục tiêu của đơn vị, phòng ban hoặc khu học chánh. Bất kỳ nhân viên nào cũng có thể đạt được xếp hạng này mặc dù không được đánh giá thường xuyên.
<b>HIỆU QUẢ</b> (Thành thạo)	Hiệu suất luôn vượt kỳ vọng trong tất cả các lĩnh vực trách nhiệm quan trọng và chất lượng công việc nói chung đều hoàn thành xuất sắc. Đã đáp ứng các mục tiêu hàng năm.
<b>CÓ TRIỂN VỌNG</b> (Thành thạo)	Hiệu suất luôn đáp ứng được kỳ vọng trong tất cả các lĩnh vực trách nhiệm quan trọng, đôi khi có thể vượt xa kỳ vọng và chất lượng công việc nói chung đều rất tốt. Đã đáp ứng các mục tiêu quan trọng nhất hàng năm.
<b>HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU</b> (Cần cải thiện thêm)	Hiệu suất không đáp ứng được kỳ vọng một cách nhất quán – hiệu suất không đáp ứng được kỳ vọng ở một hoặc nhiều lĩnh vực trách nhiệm quan trọng và/hoặc một hoặc nhiều mục tiêu quan trọng nhất không được đáp ứng. Phải kèm theo kế hoạch phát triển chuyên môn để cải thiện hiệu suất, bao gồm các mốc thời gian và cần được theo dõi để đo lường tiến độ.
<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b> (Không đạt yêu cầu)	Hiệu suất luôn thấp hơn kỳ vọng trong hầu hết các lĩnh vực trách nhiệm quan trọng và/hoặc không đạt được tiến bộ phù hợp hướng tới các mục tiêu quan trọng. Cần cải thiện đáng kể trong một hoặc nhiều lĩnh vực quan trọng. Kế hoạch điều chỉnh hiệu suất, bao gồm cả các mốc thời gian, phải được vạch ra và giám sát để đo lường tiến độ.

## **TIÊU CHUẨN I: Khả năng lãnh đạo giáo dục**

*Nhà lãnh đạo giáo dục thúc đẩy việc học tập và phát triển của tất cả các học sinh cũng như sự thành công của toàn bộ nhân viên bằng cách bồi dưỡng tầm nhìn chung khiến việc giảng dạy và học tập hiệu quả trở thành trọng tâm của giáo dục.*

Lĩnh vực chú trọng cụ thể:

- 1-A Chương trình học tập
- 1-D Đánh giá
- 1-E Đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu
- 1-F Việc học của học sinh 1-A Chương trình giảng dạy
- 1-B Hướng dẫn
- 1- C Đánh giá
- 1-D Đánh giá
- 1-E Đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu
- 1-F Việc học của học sinh

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc học khu:

- Ưu tiên và thúc đẩy kết quả học tập
- Tăng cường khả năng tiếp cận học tập tình cảm - xã hội
- Tăng cường trách nhiệm giải trình cho cả văn phòng trung tâm và các trường học của chúng tôi

### **XẾP LOẠI:**

<b>X</b>	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
<b>XXX</b>	<b>HIỆU QUẢ</b>
<b>XXX</b>	<b>CÓ TRIỂN VỌNG</b>
	<b>HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

### **NHẬN XÉT:**

Nhìn chung, Ủy ban nhận thấy có sự thống nhất giữa các ưu tiên và phương pháp giảng dạy trên toàn khu học chánh và tin rằng Tổng giám đốc học khu Skipper đã tập hợp đội ngũ và cơ cấu tổ chức làm việc hiệu quả để hoàn thành công việc. Các thành viên khen ngợi sự tiến bộ đã đạt được của những học sinh đa ngôn ngữ, đồng thời thừa nhận còn nhiều việc phải làm để mở ra thêm cơ hội cho học sinh và tuyển dụng thêm nhân viên song ngữ.

Các thành viên cũng ghi nhận tất cả công việc phía trước của chúng tôi nhằm đảm bảo rằng Hệ thống trường công lập Boston (BPS) là khu học chánh hòa nhập hoàn toàn, cung cấp các dịch vụ liên tục cho học sinh khuyết tật và học sinh đa ngôn ngữ. Nhìn chung, các thành viên nhận thấy chúng tôi đang đặt nền tảng phù hợp cho việc triển khai một cách

hiệu quả, nhưng thừa nhận rằng sẽ phải mất nhiều năm để triển khai đầy đủ công việc quan trọng này theo cách hiệu quả và bền vững. Các thành viên mong muốn được biết thêm thông tin cụ thể ở cấp trường về việc thực hiện, bắt đầu tổng hợp kết quả học tập của học sinh vào năm tiếp theo và trong những năm tới khi tiếp tục thực hiện công việc này.

Các thành viên cũng ghi nhận tất cả các khoản đầu tư được thực hiện để hỗ trợ học sinh bên ngoài lớp học. Giảm thiểu tình trạng vắng mặt thường xuyên là ưu tiên hàng đầu và chúng tôi đã thấy con số đó bắt đầu giảm. Cung cấp cho học sinh những cơ hội nghề nghiệp và đại học sớm khác nhau cũng là ưu tiên và chúng tôi đã thấy những chương trình đó được mở rộng trong năm qua. Các thành viên thừa nhận rằng còn quá sớm để thấy kết quả của tất cả các khoản đầu tư cho công tác hỗ trợ học sinh, nhưng đánh giá cao nền tảng đã được đặt ra để đảm bảo học sinh cũng đạt được thành công bên ngoài lớp học.

Điểm mạnh (Chủ đề):

- Tăng số lượng nhân viên chỉ dẫn đa ngôn ngữ nhận được dịch vụ phù hợp
- Điều chỉnh hướng dẫn
- Giảm thiểu tình trạng vắng mặt thường xuyên
- Công bằng trong đọc viết
- Tăng cường hỗ trợ học sinh/SEL
- Xây dựng đội ngũ vững mạnh
- Lập kế hoạch và đào tạo để mở rộng giáo dục hòa nhập
- Tăng thêm các cơ hội CTE/đại học sớm

Mối lo ngại/Lĩnh vực phát triển (Chủ đề):

- Cải thiện kết quả học tập đối với Học sinh Anh ngữ; tăng cường sự đa dạng của giáo viên và tuyển dụng thêm nhân viên song ngữ ở mọi cấp độ
- Lập kế hoạch/triển khai kế hoạch hòa nhập

## **TIÊU CHUẨN II: Quản lý và Điều hành**

*Thúc đẩy việc học tập và phát triển của tất cả các học sinh cùng sự thành công của toàn bộ nhân viên bằng cách đảm bảo môi trường học tập an toàn và hiệu quả, sử dụng các nguồn lực để triển khai chương trình giảng dạy, đội ngũ nhân viên và thời khóa biểu phù hợp.*

- 2-A Môi trường
- 2-B Quản lý/Phát triển nguồn nhân lực
- 2-C Hệ thống thông tin quản lý và lập lịch trình
- 2-D Đạo đức và chính sách luật
- 2-E Hệ thống tài chính

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc học khu:

- Cải thiện giao tiếp bên trong và bên ngoài với gia đình và nhân viên
- Hợp lý hóa hoạt động và đảm bảo an toàn cho học sinh

X	HIỆU QUẢ CAO
XXXX	HIỆU QUẢ
X	CÓ TRIỂN VỌNG
X	HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU
	KHÔNG HIỆU QUẢ

### **NHẬN XÉT:**

Điều hành các hoạt động cho khu học chánh lớn như BPS không phải là nhiệm vụ dễ dàng và các thành viên thừa nhận rằng ở một số lĩnh vực cần đầu tư, những cải thiện vẫn chưa được thực hiện trong nhiều năm và thậm chí là hàng thập kỷ trong một số trường hợp. Đa số đồng ý với bản đánh giá của riêng Tổng giám đốc học khu Skipper rằng có rất nhiều cơ hội để phát triển và cải thiện hệ thống hoạt động, họ thừa nhận rằng bà đã bắt đầu đặt nền móng cho các hệ thống lâu dài cần thiết.

Bắt đầu với cơ cấu tổ chức mới, cụ thể là mô hình khu vực, các thành viên sẽ thấy cách Tổng giám đốc học khu Skipper thành lập nhóm để có nhiều hỗ trợ hơn và có nhiều trách nhiệm hơn trong công việc. Nhiều thành viên nhìn thấy lợi ích của mô hình 9 khu vực và muốn đảm bảo có sẵn các thước đo để theo dõi sự thành công của mô hình. Họ cũng muốn đảm bảo rằng các “khu học chánh nhỏ” này có sẵn hệ thống để cải thiện liên tục và phản hồi giữa các phòng ban trung tâm và trường học.

Các thành viên khen ngợi tất cả các công việc và tầm quan trọng của việc cập nhật tất cả các hợp đồng thương lượng tập thể. Các thành viên đánh giá cao việc có sẵn kế hoạch để đảm bảo chúng tôi không bao giờ bị tụt lại phía sau quá xa. Một số thành viên chia sẻ sự đánh giá cao của họ đối với những cải cách trong hợp đồng dịch vụ đưa đón của khu học chánh với Transdev nhằm mang lại nhiều trách nhiệm giải trình hơn từ nhà cung cấp cũng như đầu tư vào an toàn trường học, chẳng hạn như thành lập Văn phòng quản lý khẩn cấp và bổ sung các vị trí Điều phối viên kết nối cộng đồng. Các mối lo ngại đã được thể hiện trong một số lĩnh vực của tiêu chuẩn này, bao gồm tính cấp bách về nhân sự và các rào cản nhân sự/tiền lương được đưa ra thảo luận vào đầu năm học.

#### **Điểm mạnh (Chủ đề):**

- Mô hình lãnh đạo có tổ chức mới và mô hình khu vực
- Tiến độ về nhân sự
- Giải quyết toàn bộ hợp đồng lao động còn tồn đọng
- Cải thiện sự an toàn của học sinh (ví dụ: Văn phòng quản lý khẩn cấp mới; Điều phối viên kết nối cộng đồng)
- Đổi mới hợp đồng Transdev

#### **Mối lo ngại/Lĩnh vực phát triển (Chủ đề):**

- Cải thiện công tác quản lý và vận hành:
  - Hợp tác, giám sát và trao đổi liên khu vực

- Tiếp tục rà soát, điều chỉnh công tác quản lý và vận hành khi cần thiết
- Cân nhắc sử dụng nguồn lực bên ngoài để bổ sung vào các vị trí chủ chốt
- Tuyển dụng thêm nhân viên SEL
- Tăng khả năng tiếp cận hướng dẫn giảng dạy bằng ngôn ngữ mẹ đẻ
- Tăng cường tập trung vào cơ sở vật chất và dịch vụ đưa đón
- Tăng cường tập trung vào an toàn
- Cải thiện khả năng giải quyết vấn đề khi hệ thống gặp sự cố
- Giải quyết sự chậm trễ trong việc thanh toán cho nhân viên
- Tăng cường các hành động tuyển dụng cấp bách xoay quanh vị trí trống
- Tăng cường sự rõ ràng xoay quanh những thay đổi trong việc sử dụng tòa nhà
- Tăng cường các hành động cấp bách xoay quanh các giáo viên được chứng nhận
- Tăng tỷ lệ hài lòng của lãnh đạo nhà trường với sự hỗ trợ của khu học chánh

### **TIÊU CHUẨN III: Gắn kết gia đình và cộng đồng**

*Thúc đẩy việc học tập và phát triển của tất cả các học sinh cùng sự thành công của toàn bộ nhân viên thông qua quan hệ đối tác hiệu quả với các gia đình, tổ chức cộng đồng và các bên liên quan khác hỗ trợ cho nhiệm vụ của trường và khu học chánh.*

- 3-A Gắn kết
- 3-B Chia sẻ trách nhiệm
- 3-C Liên lạc
- 3-D Mối lo ngại của gia đình

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc học khu:

- Phát triển thực hành gắn kết gia đình và cộng đồng đích thực
- Cải thiện giao tiếp bên trong và bên ngoài với gia đình và nhân viên

	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
<b>XXXXX</b>	<b>HIỆU QUẢ</b>
<b>X</b>	<b>CÓ TRIỂN VỌNG</b>
<b>X</b>	<b>HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

### **NHẬN XÉT:**

Ủy ban thừa nhận rằng công tác thúc đẩy gia đình và thăng tiến cộng đồng là một thách thức đối với khu học chánh trong nhiều năm. Các thành viên khen ngợi việc thành lập Đường dây trợ giúp BPS đa dạng về ngôn ngữ để cung cấp cho các gia đình dịch vụ

“mua sắm một cửa” và hệ thống theo dõi nhằm đảm bảo phản hồi kịp thời. Họ đánh giá cao những nỗ lực nhằm củng cố và hỗ trợ các hội đồng trường học để cung cấp các kết nối quan trọng giữa gia đình và trường học. Ủy ban hoàn toàn ủng hộ và khuyến khích phong trào trong năm tới về cam kết của Tổng giám đốc học khu nhằm chuyển BPS từ nơi có sự tham gia của gia đình và cộng đồng sang sự tham gia thực tế của gia đình và cộng đồng. Đảm bảo rằng yếu tố công bằng là đường lối xuyên suốt trong toàn khu học chánh và trọng tâm của mọi hoạt động ra quyết định phải là trọng tâm trong tương lai. Một số thành viên khuyến khích Tổng giám đốc học khu nâng cao tinh thần phục vụ khách hàng của khu học chánh và thường xuyên đo lường hiệu quả thông qua việc thiết lập mục tiêu, phân tích dữ liệu.

Điểm mạnh (Chủ đề):

- Thành lập Đường dây trợ giúp
- Những cải thiện đối với hội đồng trường học

Mối lo ngại/Lĩnh vực phát triển (Chủ đề):

- Chuyển từ sự tham gia của cộng đồng và gia đình sang sự tham gia rõ ràng hơn cho các gia đình liên quan đến các lựa chọn và dịch vụ của trường học, ví dụ: phối hợp lập kế hoạch và liên lạc hiệu quả hơn)
- Đảm bảo yếu tố công bằng như là một đường lối xuyên suốt
- Phát triển tư duy phục vụ khách hàng và đo lường tác động thông qua các mục tiêu SMART

## **TIÊU CHUẨN IV: Văn hóa chuyên nghiệp**

*Thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh bằng cách bồi dưỡng và duy trì văn hóa trường học về thực hành phản ánh, kỳ vọng cao và học hỏi liên tục cho nhân viên.*

- 4-A Cam kết về tiêu chuẩn cao
- 4-B Thông thạo văn hóa
- 4-C Liên lạc
- 4-B Học tập liên tục

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc học khu:

- Tăng cường trách nhiệm giải trình cho cả văn phòng trung tâm và các trường học của chúng tôi

X	HIỆU QUẢ CAO
XXX	HIỆU QUẢ
XXX	CÓ TRIỂN VỌNG
	HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU
	KHÔNG HIỆU QUẢ

**NHẬN XÉT:**

Tổng giám đốc học khu Skipper đã thể hiện cam kết về trình độ văn hóa, tiêu chuẩn cao và học tập liên tục. Việc điều chỉnh hợp đồng lãnh đạo trường học như một cách để ổn định vị trí hiệu trưởng chủ chốt là thành tích của khu học chánh và sẽ giúp củng cố cộng đồng trường học trong nhiều năm tới. Ủy ban đánh giá cao cách tiếp cận chu đáo của bà trong việc mở rộng hòa nhập bằng cách lập kế hoạch và đào tạo cần thiết để đảm bảo rằng công việc quan trọng này được thực hiện theo cách hiệu quả và bền vững. Các thành viên rất ấn tượng với những cải thiện trong công tác liên lạc nội bộ và khuyến khích bà xem xét việc khảo sát tính hiệu quả và sự hài lòng. Trong tương lai, Ủy ban khuyến khích Tổng giám đốc học khu Skipper đo lường hiệu quả của việc phát triển chuyên môn và tăng cường mối quan hệ với Ủy ban học chánh đang phát triển.

**Điểm mạnh (Chủ đề):**

- Cam kết chặt chẽ về trình độ văn hóa, tiêu chuẩn cao và học tập liên tục
- Điều chỉnh hợp đồng lãnh đạo trường học
- Lập kế hoạch và đào tạo hòa nhập
- Cải thiện công tác liên lạc nội bộ

**Mối lo ngại/Lĩnh vực phát triển:**

- Tiếp tục xây dựng các mối quan hệ và đo lường tác động:
  - Tăng cường mối quan hệ với Ủy ban học chánh đang phát triển
  - Khảo sát công tác liên lạc nội bộ
  - Đo lường hiệu quả phát triển chuyên môn
  -

**ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ (Xem xét tiến độ hướng tới mục tiêu và danh mục hiệu suất)**

<b>X</b>	<b>HIỆU QUẢ CAO (Xuất sắc)</b>
<b>XXX</b>	<b>HIỆU QUẢ (Thành thạo)</b>
<b>XXX</b>	<b>CÓ TRIỂN VỌNG (Thành thạo)</b>
	<b>HIỆU QUẢ Ở MỨC TỐI THIỂU (Cần cải thiện)</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ (Không đạt yêu cầu)</b>

**CHỈ ĐÁNH GIÁ ED: TIÊU CHUẨN XẾP LOẠI****(Đánh dấu 'X' vào ô xếp loại phù hợp cho từng tiêu chuẩn)**

E	P	NI	U	
X	XXXXXX			<b>Tiêu chuẩn I: Khả năng lãnh đạo giáo dục</b>
X	XXXXX	X		<b>Tiêu chuẩn II: Quản lý và Điều hành</b>
	XXXXXX	X		<b>Tiêu chuẩn III: Gắn kết gia đình và cộng đồng</b>
X	XXXXXX			<b>Tiêu chuẩn IV: Văn hóa chuyên nghiệp</b>

**Đánh giá hiệu suất cuối kỳ của NH22-23: Thành thạo (hoặc 3 trên thang điểm 4).**

Điều quan trọng cần lưu ý là Ủy ban đã chủ đích điều chỉnh phiếu đánh giá 4 hạng mục để đánh giá tổng giám đốc học khu của DESE thành phiếu đánh giá 5 hạng mục rõ ràng hơn, chia nhỏ xếp loại “thành thạo” thành “có triển vọng” và “hiệu quả”. Sự khác biệt này đặc biệt quan trọng đối với tổng giám đốc học khu năm thứ nhất như Tổng giám đốc học khu Skipper, người đảm nhận vai trò này sau khi năm học bắt đầu và phải định hướng lại cho BPS. Ủy ban nhận thấy rằng thời điểm Tổng giám đốc học khu đảm nhận công việc, khi giai đoạn tuyển dụng và ngân sách đã kết thúc, hạn chế khả năng của bà trong việc thực hiện những thay đổi đáng kể hoặc các khoản đầu tư mới trong năm đầu tiên. Với suy nghĩ này, Ủy ban bày tỏ sự đồng ý chung rằng Tổng giám đốc học khu thành thạo trong công việc của mình và ủng hộ công việc của bà. Ủy ban thừa nhận rằng đây là công việc có triển vọng và đã đưa ra những phản hồi cũng như đề xuất có giá trị cho sự phát triển trong tương lai. Với các khối xây dựng công việc chính hiện đã có, Ủy ban mong muốn theo dõi kết quả học tập của học sinh và cùng xây dựng với các mục tiêu của Tổng giám đốc học khu gắn liền với các số liệu cụ thể cho NH 2023-24.

Dưới đây là bản tóm tắt nhận xét của các thành viên liên quan đến các lĩnh vực điểm mạnh và lĩnh vực cần phát triển của Tổng giám đốc học khu. Ủy ban cần xác định xem tất cả có đồng thuận rằng đây là những mục tiêu dự định đánh giá hiệu suất hoạt động của Tổng giám đốc học khu trong năm tới cũng như các thước đo tương ứng để đo lường hiệu quả hay không.

## Kế hoạch phát triển nhân viên (EDP)

Xác định và mô tả 2-3 lĩnh vực điểm mạnh cùng 2-3 lĩnh vực để tiếp tục phát triển dựa trên các danh mục trên, cũng như cách đạt được những lĩnh vực này.

Lĩnh vực điểm mạnh	Lĩnh vực cần tiếp tục phát triển
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thực hiện các bước để hiểu sâu hơn những thách thức mà khu học chánh phải đối mặt thông qua các báo cáo bên ngoài và làm việc trong nhiều lĩnh vực để tạo thay đổi.</li> <li>• Phát triển mạng lưới khu vực và xây dựng các hệ thống để cải thiện trong nhiều lĩnh vực, bao gồm chương trình giảng dạy và hướng dẫn giảng dạy, quan hệ lao động, cơ sở hạ tầng dịch vụ đưa đón, v.v.</li> <li>• Tạo ra văn hóa kỳ vọng cao, các giá trị rõ ràng và phấn đấu cải thiện liên tục, thúc thò về văn hóa cũng như tôn trọng mọi tiếng nói.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chuyển từ nơi có sự tham gia của gia đình và cộng đồng sang nơi có sự tham gia thực tế của gia đình và cộng đồng.</li> <li>• Tiếp tục phát triển sự ủng hộ đối với nhiệm vụ chung và cam kết đạt tiêu chuẩn cao của tất cả các nhân viên, dù ở cấp trung tâm hay trường học, điều này rất quan trọng để xây dựng niềm tin giữa các gia đình và học sinh. Lĩnh vực này có trọng tâm chung là cải thiện kết quả học tập của học sinh và thu hẹp khoảng cách, sử dụng đánh giá dữ liệu để đo lường tác động và bồi dưỡng tinh thần phục vụ khách hàng.</li> <li>• Xây dựng kế hoạch tổng thể mạch lạc, công bằng, bình đẳng và dễ hiểu, nhất là đối với các cộng đồng bị ảnh hưởng. Lĩnh vực này bao gồm các tác động tài chính của công việc, nhất là khi chúng tôi lên kế hoạch kết thúc tăng cường hỗ trợ tài chính của liên bang.</li> </ul>