



Đánh giá
Chương trình đưa đón học sinh
của
Hệ thống trường công lập Boston
Tháng 9 năm 2022

Hệ thống trường công lập Boston (BPS) đã yêu cầu Hội đồng Hệ thống trường Great City (CGCS) cung cấp đánh giá quản lý cấp cao về các hoạt động đưa đón học sinh của Khu học chánh. Cụ thể, đề nghị Hội đồng¹ --

- Đánh giá về tính hiệu quả, hiệu suất, công bằng và chi phí của hệ thống đưa đón học sinh của BPS hiện tại; và
- Phát triển các đề xuất cho việc lập kế hoạch tuyến đường và lịch trình cũng như tối ưu hóa và cập nhật các thông số dịch vụ.

Để đáp ứng yêu cầu này, CGCS đã tập hợp Nhóm hỗ trợ chiến lược (SST) gồm các giám đốc trường học hiện tại và cựu giám đốc dịch vụ đưa đón và quản lý kinh doanh giàu kinh nghiệm từ các khu học chánh đô thị lớn để tiến hành đánh giá. Nhóm bao gồm các cá nhân sau đây. (Tài liệu đính kèm A cung cấp các bản phác thảo tiểu sử ngắn gọn của các thành viên trong nhóm.)

Willie Burroughs
Giám đốc, Dịch vụ quản lý
Hội đồng Hệ thống trường Great City (Washington DC)

James Beekman
Tổng giám đốc
Hillsborough County Public Schools (Florida)

Nathan Graf
Giám đốc điều hành cấp cao, phụ trách Dịch vụ đưa đón & Bảo dưỡng phương tiện
San Antonio Independent School District (Texas)

Adam Johnson

¹ Hội đồng đã tiến hành hơn 320 đánh giá về tổ chức, giảng dạy, quản lý và hoạt động tại hơn 65 khu học chánh thành phố lớn trong 20 năm qua. Các báo cáo được tạo ra bởi những đánh giá này thường rất quan trọng, nhưng chúng cũng là nền tảng để cải thiện hoạt động, tổ chức, hướng dẫn và quản lý của nhiều hệ thống trường học đô thị trên toàn quốc. Trong các trường hợp khác, các báo cáo là bổ sung và tạo cơ sở để xác định “những phương pháp hay nhất” để các hệ thống trường học đô thị khác nhân rộng. (Tài liệu đính kèm E liệt kê các đánh giá mà Hội đồng đã tiến hành.)

Giám đốc điều hành, Dịch vụ đưa đón
Charlotte Mecklenburg Schools (Bắc Carolina)

James Lynch
Giám đốc điều hành, Dịch vụ đưa đón
Charleston County Public Schools (Nam Carolina)

Nicole Portee
Trợ lý Tổng giám đốc học khu
Charlotte Mecklenburg Schools (Bắc Carolina)

Edward Romero
Giám đốc vận hành & Giám đốc kinh doanh
San Antonio Independent School District (Texas)

Trevis Sallis
Giám đốc điều hành, Dịch vụ đưa đón học sinh
Omaha Public Schools (Nebraska)

Robert Carlson
Cố vấn cao cấp
Hội đồng Hệ thống trường Great City (Washington DC)

Nhóm đã xem xét các tài liệu, dữ liệu học sinh bằng phương thức điện tử do khu học chánh cung cấp và thông tin từ các nguồn liên bang và tiểu bang trước chuyến thăm cơ sở kéo dài bốn ngày tới Boston vào ngày 18-21 tháng 9 năm 2022. Lịch trình chung cho chuyến thăm cơ sở được mô tả bên dưới và chương trình làm việc đầy đủ cho chuyến thăm cơ sở được trình bày trong Tài liệu đính kèm B.

Nhóm đã gặp Quyền Tổng giám đốc học khu, Drew Echelson; Trợ lý Tổng giám đốc học khu, Phòng Chiến lược dữ liệu và triển khai, Monica Hogan; và Giám đốc điều hành phụ trách Dịch vụ đưa đón, Delavern Stanislaus vào buổi tối ngày đầu tiên của chuyến thăm cơ sở để thảo luận về các kỳ vọng và mục tiêu nhằm xem xét và thực hiện các điều chỉnh cuối cùng cho lịch trình làm việc. Nhóm đã sử dụng ngày thứ hai và thứ ba của chuyến thăm cơ sở để tiến hành phỏng vấn các nhân viên chủ chốt (danh sách các cá nhân được phỏng vấn có trong Tài liệu đính kèm C) và kiểm tra các tài liệu và dữ liệu bổ sung (danh sách đầy đủ các tài liệu được xem xét có trong Tài liệu đính kèm D).²

Ngày cuối cùng của chuyến thăm được dành cho việc tổng hợp và hoàn thiện các phát hiện và khuyến nghị của nhóm cũng như cung cấp chúng cho Tổng giám đốc học khu sắp tới, Mary Skipper; Quyền Tổng giám đốc học khu, Drew Echelson; Phó giám đốc điều hành, Samuel DePina; Giám đốc điều hành, Indira Alvarez; Trợ lý Tổng giám đốc học khu, Phòng Chiến lược dữ liệu và

² Báo cáo của Hội đồng dựa trên các cuộc phỏng vấn với nhân viên Khu học chánh và những người khác, xem xét các tài liệu, quan sát hoạt động và đánh giá chuyên môn. Nhóm thực hiện các cuộc phỏng vấn phải dựa vào sự sẵn sàng trả lời trung thực và thẳng thắn của những người được phỏng vấn nhưng không thể lúc nào cũng đánh giá được tính chính xác của các tuyên bố của những người được phỏng vấn.

triển khai, Monica Hogan; và Delavern Stanislaus, Giám đốc điều hành phụ trách Dịch vụ đưa đón.

Hội đồng đã gửi bản thảo của tài liệu này cho các thành viên trong nhóm để họ xem xét nhằm khẳng định tính chính xác của báo cáo và để đạt được sự đồng tình của họ với các khuyến nghị cuối cùng. Thư quản lý này bao gồm những phát hiện và khuyến nghị mà nhóm đã thiết kế để giúp khu học chánh cải thiện hệ thống đưa đón học sinh nhằm cung cấp các dịch vụ đưa đón hiệu quả đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của tất cả học sinh.

Hệ thống trường công lập Boston

Được thành lập vào năm 1657, Hệ thống trường công lập Boston là hệ thống trường công lập lâu đời nhất ở Mỹ. Mặc dù BPS đã giảm 18.000 học sinh ghi danh kể từ năm 2010, BPS vẫn là khu học chánh lớn nhất ở Massachusetts.³ Kể từ năm 2020, bốn trường BPS đã đóng cửa.

BPS hiện đang đào tạo khoảng 46.001 học sinh tại 119 trường, trong đó có ba trường chỉ dành cho học sinh khuyết tật.⁴ Giống như các khu học chánh đô thị lớn khác, BPS có số lượng học sinh đa dạng, bao gồm --

- 43,8 phần trăm học sinh là người La-tinh, 28,4 phần trăm là người da đen, 15,1 phần trăm là người da trắng, 8,7 phần trăm là người châu Á và 3,6 phần trăm là đa chủng tộc (không phải người La-tinh);
- 31,9 phần trăm học sinh là học sinh Anh ngữ;
- 69,8% học sinh có hoàn cảnh kinh tế khó khăn; và
- 21,5 phần trăm học sinh nhận được các dịch vụ giáo dục đặc biệt; 24 phần trăm có Chương trình giáo dục cá nhân (IEP); 33,6 phần trăm tất cả học sinh có IEP là học sinh Anh ngữ; và 83 phần trăm tất cả học sinh có IEP có hoàn cảnh khó khăn về kinh tế.

Phòng Dịch vụ đưa đón (DoT)

Giám đốc điều hành của Phòng Dịch vụ đưa đón (DoT) báo cáo với Giám đốc vận hành, là một trong chín báo cáo trực tiếp thông qua Phó Tổng giám đốc phụ trách vận hành cho Tổng Giám đốc học khu. Ngoài ra, Giám đốc vận hành phụ trách Dịch vụ đưa đón có bảy báo cáo trực tiếp, bao gồm: Trợ lý Giám đốc Quan hệ khách hàng và hỗ trợ trường học, người giám sát Nhóm dịch vụ

³ Vaznis, James (18 tháng 11 năm 2021). “Lần đầu tiên sau nhiều thập kỷ, số học sinh ghi danh của Hệ thống trường công lập Boston giảm xuống dưới 50.000 học sinh”. Boston Globe.

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

⁴Học sinh khuyết tật có chương trình giáo dục cá nhân (IEP) cũng được gọi là học sinh có IEP. Đối với báo cáo này, học sinh khuyết tật loại trừ những người đủ điều kiện nhận dịch vụ theo Mục 504 của Đạo luật phục hồi (Mục 504), trừ khi có quy định khác.

khách hàng (11 FTE và tối đa 20 nhân viên thời vụ), Điều phối viên hoạt động (2 FTE) và Giám đốc vận chuyển bổ sung; Trợ lý Giám đốc Giám sát xe buýt, người giám sát Người quản lý bãi xe (3 FTE) và Điều phối viên hoạt động (6 FTE), người giám sát các Giám sát Giáo dục đặc biệt, những người được Phòng chỉ định và trả tiền cũng như nhóm Dịch vụ khách hàng (3 FTE) và được hỗ trợ bởi Giám đốc nhân sự (1 FTE) và Giám đốc chương trình của ABA (2 FTE); Trợ lý Giám đốc tài chính, người cùng với ba Nhân viên kế toán giám sát bộ phận Tài chính; Trợ lý Giám đốc việc hành hợp đồng và đội xe; Trợ lý Giám đốc .⁵

Theo một nghiên cứu năm 2020, BPS vận hành các dịch vụ đưa đón trong những hoàn cảnh khác biệt đáng kể so với các khu học chánh đô thị có quy mô tương tự khác, điều này có thể giải thích tại sao họ có một trong những chi phí vận chuyển cao nhất trên toàn quốc.⁶ Ví dụ,

- BPS vận chuyển khoảng 21.500 học sinh đến 242 địa điểm, bao gồm 105 trường đặc cách không thuộc BPS và các trường giáo dục đặc biệt tư thục, trường đạo và ngoài khu học chánh, tương đương với hơn 43.000 dặm mỗi ngày (bao gồm các hoạt động từ nhà đến trường, thể thao và sau giờ học).
- Khu học chánh thiết lập lịch hàng năm và lịch trình hàng ngày cho các trường BPS, nhưng lịch và lịch trình hàng ngày cho các trường không thuộc BPS được chỉ định bởi các hội đồng quản trị khác nhau, dẫn đến những thách thức bao gồm --
 - Lịch hàng năm và lịch trình hàng ngày yêu cầu đưa đón từ đầu tuần thứ hai của tháng 8 đến tuần cuối cùng của tháng 6 đối với tất cả trường học;
 - Hệ thống định tuyến BPS⁷ có 24 lần chuông buổi sáng khác nhau, 20 lần chuông giữa ngày khác nhau và 29 lần chuông buổi chiều khác nhau;
 - Các trường không thuộc BPS sắp xếp lịch học nửa ngày hoặc “nghỉ sớm” theo quyết định của họ bất kể lịch trình trên toàn hệ thống hoặc các nguồn lực sẵn có; và
 - Nhiều trường giáo dục đặc biệt có các khóa học quanh năm, điều này khiến lịch năm học “thông thường” trùng với chương trình mùa hè của BPS và các trường đặc cách.
- Qua các cuộc phỏng vấn, nhóm đã biết được rằng trong 5 năm qua, số học sinh có kế hoạch IEP/504 yêu cầu giám sát xe buýt đã tăng 70 phần trăm, những người được tuyển dụng, quản lý, định tuyến, điều động và trả lương như nhân viên của khu học chánh.
- Các chính sách phân công trường học của khu học chánh dẫn đến việc nhiều học sinh đi ngang qua thành phố mỗi ngày thay vì sử dụng các trường học lân cận, do đó làm tăng số lượng xe buýt trên đường vào bất kỳ thời điểm nào.

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

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

⁷ Nguồn: Tổng quan về Phòng - https://docs.google.com/document/d/1H7r3DgOSI2gBw5yF1sRAIYLg8vIRd8IE/edit?usp=share_link&oid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

- Hệ thống định tuyến của khu học chánh gặp khó khăn do thiếu dữ liệu về học sinh, trường học và giáo dục đặc biệt kịp thời và chính xác, dữ liệu này thay đổi nhanh chóng từ tháng 8 đến tháng 9 hàng năm. Ngoài ra, thông lệ này làm trầm trọng thêm khả năng của BPS trong việc hoàn tất giá thầu tài xế vào giữa tháng 8 để đáp ứng các yêu cầu của hợp đồng.
- Phòng Dịch vụ đưa đón (DoT) của khu học chánh duy trì và vận hành đội xe buýt màu vàng thông qua hợp đồng với nhà cung cấp xe buýt trường học.⁸ Hợp đồng giữa DoT và nhà cung cấp hoạt động khác với các khu học chánh công lập có quy mô tương tự khác ở Hoa Kỳ. Nó cũng hoạt động khác với các khu học chánh khác duy trì hoặc vận hành đội xe buýt màu vàng của họ thông qua các nhà cung cấp. Do đó, chi phí cung cấp các dịch vụ này đã tăng 24,2 triệu đô la (16,9%) kể từ năm tài chính 2018-2019 và là 143,3 triệu đô la hay 10,7% tổng ngân sách của khu học chánh cho năm học 2022-2023.
- Thành phố/Khu học chánh được yêu cầu sử dụng lực lượng lao động lái xe cụ thể bất kể nhà cung cấp dịch vụ vận tải nào có hợp đồng với Thành phố/Quận để cung cấp dịch vụ điều hành vận tải.
- Mặc dù Thành phố/Khu học chánh có thể thay đổi nhà cung cấp thường xuyên nếu có thể, nhưng cùng những nhân viên tuyển đầu (tài xế, thợ máy, vận hành), theo cùng các điều khoản và điều kiện làm việc của thỏa thuận thương lượng tập thể (CBA), do cùng lãnh đạo công đoàn lãnh đạo, sẽ giữ nguyên vị trí và quy định, ở một mức độ lớn, cách thức hoạt động của BPS DoT. Điều này vẫn đúng bất kể Thành phố/Khu học chánh có cung cấp dịch vụ đưa đón nội bộ hay không.

Thông tin cơ bản

Một bản báo cáo⁹ do Sở Giáo dục tiểu học và trung học Massachusetts (DESE) công bố vào tháng 3 năm 2020 đã nêu bật những thách thức và bất cập nghiêm trọng trong một loạt các chức năng của khu học chánh, bao gồm “các chức năng hoạt động kém hiệu quả như quản lý việc đưa đón và phương tiện đã cản trở việc học tập của học sinh.” Báo cáo sau đó đã được cập nhật vào tháng 5 năm 2022¹⁰ và dẫn đến Kế hoạch cải tiến hệ thống (SIP),¹¹ được Thị trưởng Boston và đại diện của BPS đồng ký và được Sở Giáo dục tiểu học và trung học Massachusetts (DESE) chấp nhận. SIP này vạch ra một loạt sáng kiến nhằm tạo ra một hệ thống đưa đón học sinh an toàn, hiệu quả và đáp ứng, với những cải cách ngay lập tức để cải thiện tỷ lệ xe buýt đưa đón học sinh đúng giờ

⁸ Nguồn: Yêu cầu đề xuất (RFP) #824 – Ngày 3 tháng 12 năm 2012

Nguồn: https://drive.google.com/file/d/11dFq49F4SwzevWskmAzIGapHnYFbe9Jd/view?usp=share_link

⁹ Nguồn:

https://docs.google.com/document/d/1EEVxvpOkO9ruvdGKKEE0xHsASLdweCvz/edit?usp=share_link&oid=100629812210175846543&rtopof=true&sd=true

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

¹¹ Nguồn:

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

và loại bỏ các chuyến đi thiếu tài xế (tức là các chuyến đi được lên lịch nhưng không chạy). Các sáng kiến đã được thống nhất bao gồm:¹²

- Lập tức bắt đầu thực hiện các đổi mới quá trình hoạt động được đàm phán giữa BPS và liên đoàn tài xế xe buýt trường học,¹³ được liên đoàn phê duyệt vào ngày 24 tháng 5 năm 2022, nhằm cải thiện việc đến đúng giờ và loại bỏ các chuyến đi thiếu tài xế.
- Đạt tỷ lệ xe buýt trường học đến đúng giờ trên toàn khu học chánh là 95% hoặc tốt hơn cho tất cả chuyến đi theo lịch trình mỗi tháng.
- Đảm bảo 99% xe buýt trường học BPS sẽ đến trường trong vòng 15 phút sau khi bắt đầu ngày học.
- Báo cáo tỷ lệ đến đúng giờ cho DESE mỗi tháng, bắt đầu từ tháng 8 năm 2022 (để nắm bắt thông tin bao gồm tất cả chuyến đi, các chuyến đi cho học sinh giáo dục đặc biệt đã được phê duyệt, các chuyến đi cho học sinh trường đặc cách và mọi chuyến thiếu tài xế).
- Trước ngày 15 tháng 8 năm 2022, khởi động đánh giá chẩn đoán hệ thống đưa đón hiện tại của BPS để phân tích hiệu quả, hiệu suất, sự công bằng và chi phí. Ngoài ra, chẩn đoán sẽ đưa ra các đề xuất cho lộ trình, lập kế hoạch lịch trình, tối ưu hóa và các thông số dịch vụ được cập nhật.

Các số liệu chính và khuyến nghị

Các phát hiện và khuyến nghị trong Thư quản lý này được giới hạn trong các vấn đề bao quát. Đội ngũ đưa đón của BPS nên tập trung vào những nỗ lực cải thiện đó, nếu được giải quyết một cách thích hợp và kịp thời, có thể có tác động dẫn đến việc cải thiện các dịch vụ do Phòng Dịch vụ đưa đón của BPS cung cấp.

Khen ngợi

- Hội đồng lưu ý rằng BPS đã tuyển dụng một quản lý cấp cao có nhiều kinh nghiệm để quản lý các hoạt động dịch vụ xe buýt trường học tại một khu học chánh đô thị lớn. Ngoài ra, quản lý cấp cao đã tiến hành một cuộc kiểm toán vào năm 2019 song song với nhiều phát hiện trong báo cáo của tiểu bang. Báo cáo bằng văn bản¹⁴ đã được đệ trình vào tháng 4 năm 2020. Cuộc kiểm toán đã dẫn đến chỉ thị của tổng giám đốc học khu và kế hoạch hành động tiếp theo vào tháng 5 năm 2020 để giải quyết các vấn đề về dịch vụ vận chuyển trong các lĩnh vực quan trọng, bao gồm hoạt động xe buýt hiệu suất cao, thông tin liên lạc, dịch vụ khách hàng cũng như hiệu suất hoạt động của nhà cung cấp và văn phòng BPS. Mặc dù sự bùng phát của Đại

¹² Nguồn:

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

¹³ Nguồn: https://drive.google.com/file/d/1E3idB92Dbubf4dOzKR6KE9N9MSSGXgPg/view?usp=share_link

¹⁴ Nguồn: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit> - Kế hoạch kinh doanh của Phòng Dịch vụ đưa đón của Hệ thống trường công lập Boston năm học 2020 – 2024

dịch COVID-19 có thể đã làm trì hoãn một số hoạt động và đồng thời là một số thông báo và hoạt động theo dõi, bao gồm các biện pháp thực hiện, có thể là không đáng kể, Nhóm đã thấy bằng chứng cho thấy những cải cách trong lĩnh vực DoT của BPS đã được nhắm đến. Tuy nhiên, có những khuyến nghị bổ sung khác mà nhóm không thấy bằng chứng cho thấy BPS đã đạt được tiến bộ.

- DoT đã được tổ chức lại và đội ngũ quản lý dường như tập trung cao độ và chuyên tâm vào việc cải thiện hiệu quả và kiểm soát chi phí.
- Nhóm được cho biết rằng Văn phòng kiểm toán nội bộ của khu học chánh đã công nhận văn phòng tuân thủ giao thông vận chuyển vì đã kiểm tra không có lỗi (“hoàn hảo”) liên quan đến báo cáo của tiểu bang.
- Khu học chánh đã thuê một chuyên gia tư vấn bên ngoài để giải quyết RFP hiện tại về những điểm yếu quan trọng và giới thiệu trong Lời mời thầu (IFB) để quản lý.
- DoT đã đáp ứng các yêu cầu về thông tin trước, trong và sau chuyến thăm địa điểm.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Kết quả

- Nhóm không thấy có bằng chứng nào cho thấy chi phí khiến BPS trở thành một trong những nơi có chi phí vận chuyển cao nhất trên toàn quốc¹⁵ được theo dõi chi tiết hoặc phân biệt theo các danh mục hữu ích. Kế hoạch kinh doanh của BPS năm tài chính 21¹⁶ báo cáo rằng năm 2020 các lái xe cho chương trình giáo dục thường xuyên có mức giá \$966 cao hơn so với mức chuẩn và các lái xe cho chương trình giáo dục đặc biệt có mức giá \$3.398 cao hơn so với mức chuẩn. Tuy nhiên, BPS không thu thập dữ liệu như tỷ lệ sử dụng xe buýt và thông tin khác về hành khách để thông báo các chi phí này. Dữ liệu này rất cần thiết để xác định các cơ hội giảm chi phí và đưa ra ước tính chính xác cho các sáng kiến chương trình học thuật trong tương lai cần có phương tiện chuyên chở do khu học chánh cung cấp. Các danh mục thường được theo dõi bao gồm, nhưng không giới hạn ở --
 - Loại trường (BPS, đặc cách, ngoài khu học chánh, v.v.),
 - Học sinh được đưa đón ra khỏi khu vực (ví dụ: xem Phụ lục 1),
 - Lượng học sinh đi xe và tỷ lệ sử dụng xe buýt trung bình (lượng khách dự kiến và thực tế so với sức chứa của xe buýt),

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

¹⁶ Nguồn: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit>- Kế hoạch kinh doanh của Phòng Dịch vụ đưa đón của Hệ thống trường công lập Boston năm học 2020 – 2024

- Loại đủ điều kiện (hơn 1,5 dặm đến trường theo học, trong vòng 1,5 dặm từ trường theo học),¹⁷
 - Loại chương trình (chọn trường, học sinh khuyết tật, vô gia cư, con nuôi, v.v.), và
 - Loại (phương thức) vận chuyển.
- Phòng Dịch vụ đưa đón thiếu một quy trình chính thức để theo dõi và sử dụng hiệu quả dữ liệu về lượng hành khách và sức chứa xe buýt hiện tại trong suốt năm học để tạo cơ hội ngăn chặn chi phí hoặc giảm chi phí vận chuyển.
 - Phòng Dịch vụ đưa đón dựa vào báo cáo của các tài xế để xác định khi nào nên loại bỏ các điểm dừng, cũng như tên và số lượng học sinh không còn đi xe buýt nữa. Thật không may, phương pháp này không khuyến khích người lái xe báo cáo chính xác số lượng hành khách và số lần dừng vì sợ giảm số giờ hoặc mất chỉ định tuyến đường ưa thích của họ.

Khuyến nghị

1. Thực hiện lịch chuông báo 3 cấp bậc nhất quán trên toàn khu học chánh¹⁸ – Áp dụng thời gian bắt đầu đi học xen kẽ có thể giúp đảm bảo xe buýt của khu học chánh phục vụ càng nhiều học sinh càng tốt (nghĩa là tối đa hóa việc sử dụng xe buýt trung bình của khu học chánh). Có khả năng sẽ có sự phản đối việc loại bỏ những gì đã tồn tại trong một thời gian dài. Tuy nhiên, cách tốt nhất trong lĩnh vực đưa đón học sinh là vận hành theo một hệ thống đa cấp bậc. Sự khác biệt về thời gian bắt đầu và tan học làm tăng độ phức tạp của hệ thống vận chuyển và hạn chế thời gian dành cho việc định tuyến hiệu quả. Những thay đổi đối với lịch chuông báo, mặc dù không dễ dàng, nhưng rất cần thiết để cải thiện hiệu suất đúng giờ. Điều này sẽ tác động tích cực đến chi phí vận hành dịch vụ đưa đón, tăng hiệu suất sử dụng đội xe và cải thiện hiệu suất đúng giờ. Việc triển khai hiệu quả sẽ yêu cầu sự tham gia có ý nghĩa của các bên liên quan. Nên phát triển một kế hoạch truyền thông phác thảo các nhóm liên quan, các cơ hội tham gia và các mốc thời gian.
2. Thường xuyên cập nhật tất cả chính sách và thủ tục, đồng thời thường xuyên xem xét và cập nhật các tuyến đường để tối đa hóa việc sử dụng đội xe.

¹⁷BPS cung cấp dịch vụ đưa đón cho học sinh K-5 sống cách trường hơn 1 dặm và học sinh lớp 6 sống cách trường hơn 1,5 dặm. Tiểu bang yêu cầu các khu học chánh phải cung cấp phương tiện chuyên chở cho những học sinh ở cách trường hơn 2 dặm (Nguồn: Yêu cầu về tính đủ điều kiện https://drive.google.com/file/d/1_TswSZYtVZfi8wvWcD7SpISxEr1wPT0d/view?usp=share_link)

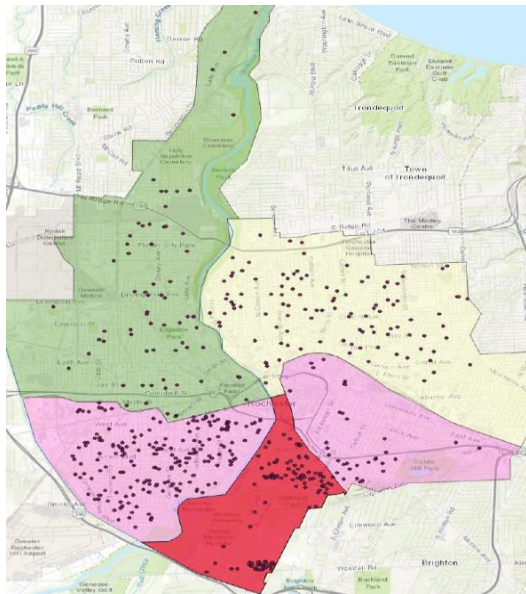
¹⁸Hiện tại có một lịch trình 3 cấp bậc cho BPS, nhưng không phải tất cả các trường đều tuân thủ. Hệ thống định tuyến BPS có 19 lần chuông buổi sáng khác nhau, 16 lần chuông giữa ngày khác nhau và 25 lần chuông buổi chiều khác nhau;

3. Tiếp tục sử dụng phương pháp tiếp cận có hệ thống để tạo và cập nhật các tuyến đường (bao gồm cả định tuyến bằng máy tính) và các điểm dừng xe buýt hiệu quả và tiết kiệm chi phí mà không ảnh hưởng đến sự an toàn.
4. Xác định và định lượng về mặt tài chính các cơ hội để giảm chi phí vận chuyển bằng cách tối đa hóa hoặc tăng --
 - a. Khoảng cách đi bộ đến điểm dừng,
 - b. Khoảng cách đi bộ đến trường,
 - c. Thời gian đi xe trung bình,
 - d. Thời gian đón sớm nhất,
 - e. Tải lượng của xe buýt và sử dụng tối đa chỗ ngồi,
 - f. Phân cấp bậc¹⁹ và
 - g. Cơ hội đồng thời đưa học sinh đến hai trường gần nhau trên cùng một xe buýt, chẳng hạn như một trường tiểu học với một trường trung học cơ sở gần đó.
5. Thiết kế một chiến lược của DoT để theo dõi lượng hành khách thực tế trong suốt năm học nhằm xác định tích cực các điểm dừng, đường chạy và các tuyến đường có thể được hợp nhất hoặc loại bỏ.
6. Thiết lập sự cộng tác chéo với các hệ thống trường học bên ngoài BPS nhận dịch vụ vận chuyển để sắp xếp lịch và thời khóa biểu ở mức tối đa có thể.
7. Tăng cường kiểm soát tài chính và quản lý nội bộ bằng cách theo dõi chi phí cho mỗi học sinh và mỗi phương tiện xe buýt/xe van cho tất cả dịch vụ được cung cấp. Thường xuyên theo dõi và định hướng dữ liệu này để biết các điểm bất thường, dự đoán chi phí/ngân sách và cơ hội giảm chi phí. Cần nhắc theo dõi chi phí bằng cách --
 - a. Loại hình tuyến sinh của trường (trường BPS, trường đặc cách, trường ngoài công lập);
 - b. Phương thức vận chuyển (xe buýt trường học do nhà thầu điều hành thuộc sở hữu của khu học chánh, xe van theo hợp đồng, phương tiện công cộng (MTBS) và thay cho phương tiện vận chuyển (thanh toán cho phụ huynh);

¹⁹ Cấp bậc (còn được gọi là chuyến xe buýt) là một thành phần của tuyến xe buýt. Một tuyến xe buýt bao gồm nhiều chuyến xe buýt, chẳng hạn như một, hai hoặc ba chuyến vào buổi sáng chở học sinh đến trường và một, hai hoặc ba chuyến vào buổi chiều đưa học sinh về nhà hoặc khu vực nhà của các.

- c. Thời gian vận chuyển (học sinh được vận chuyển từ các trường học trong một khu vực của khu học chánh đến các trường học ở các khu vực khác của khu học chánh như trong Phụ lục 1);

Hình 1. Ví dụ về Học sinh được chuyển từ khu vực màu xanh lục và màu vàng sang trường học khu vực màu đỏ



- d. Tính đủ điều kiện²⁰ (học sinh sống cách trường đang theo học 1,5 dặm trở lên và đưa đón học sinh sống cách trường đang theo học chưa đến 1,5 dặm);
- e. Chương trình (giáo dục phổ thông, Học sinh khuyết tật, McKinney-Vento, cơ sở chăm sóc nuôi dưỡng, giáo dục sớm, v.v.). Ngoài ra, theo dõi riêng và chi phí vận chuyển --
- i. Học sinh khuyết tật, McKinney-Vento, học sinh trong cơ sở chăm sóc nuôi dưỡng và học sinh của chương trình giáo dục sớm được đưa đón --
- a) Đưa đón tận nhà,

²⁰ Học sinh theo học tại Hệ thống trường công lập phải đáp ứng yêu cầu về số dặm cho cấp lớp của mình và cũng đang theo học tại một trường trong khu vực/địa điểm nhà của các em. Yêu cầu về số dặm dựa trên khoảng cách đi bộ giữa địa chỉ nhà của học sinh và trường được chỉ định. Học sinh phải sống ít nhất trong khoảng cách dưới đây trong danh mục lớp của mình để đủ điều kiện được đưa đón đến một trong các trường cơ sở tại nhà của các em: Lớp K-5: 1 dặm trở lên; Lớp 6: 1,5 dặm trở lên; Lớp 7-12: Tất cả học sinh đủ điều kiện nhận M7 (M7 là thẻ T trả trước cho năm học vẫn hoạt động mọi lúc, kể cả cuối tuần. Tất cả học sinh lớp 7-12 sống và đi học tại Thành phố Boston không nhận dịch vụ xe buýt đưa đón tận nhà đều đủ điều kiện nhận M7 bất kể khoảng cách từ trường).

- b) Từ góc đường này sang góc đường khác (hoặc trường này đến trường khác),
 - c) Bằng xe van,
 - d) Bằng phương tiện duy nhất,
- ii. McKinney-Vento và học sinh tại cơ sở chăm sóc nuôi dưỡng, được chia bởi --
- a) Tên người đón Cơ quan giáo dục địa phương (LEA),²¹
 - b) Tên của trường tiếp nhận LEA,
 - c) Học sinh được chở trên xe buýt của trường,
 - d) Học sinh được chở trên MTBS, và
 - e) Học sinh được chở bằng các phương tiện khác.

PHÂN CÔNG HỌC SINH, GHI DANH VÀ ĐỊNH TUYẾN

Kết quả

- Quá trình phân công học sinh tạo ra sự chậm trễ đáng kể trong việc đưa học sinh vào lớp học. Sự chậm trễ là một phát hiện quan trọng trong quá trình đánh giá gần đây và trong các đánh giá trước đó. Ngoài ra, DESE đã báo cáo rằng BPS đã không đạt được tiến bộ trong việc giải quyết các rào cản mang tính hệ thống đối với việc cải thiện của khu học chánh như đại tu hệ thống phân công trường học hoặc đảm bảo các thay đổi quan trọng đối với hợp đồng vận chuyển, đây là rào cản lớn đối với các dịch vụ vận chuyển đáng tin cậy cho tất cả học sinh²². Ví dụ --
 - Nhóm đã nghe từ một số người được phỏng vấn rằng kế hoạch phân công trường học và sắp xếp chương trình đã ảnh hưởng đến các dịch vụ DoT, ví dụ: sắp xếp SPED (thời gian và khoảng cách để cung cấp các dịch vụ bắt buộc) và nhiều lựa chọn trường học cho học sinh; và
 - Nhóm được thông báo rằng nhóm dữ liệu vận chuyển không có quyền truy cập cần thiết để cải thiện các chương trình SIS – một điểm nghẽn nằm giữa CNTT, vận chuyển và giáo dục đặc biệt làm hạn chế các cải tiến, cộng tác và hợp tác của chương trình.
- Không có dấu hiệu nào cho thấy tồn tại lịch trình lập kế hoạch lộ trình hàng năm liên ngành chính thức có tích hợp đầu vào từ các văn phòng bên liên quan thiết yếu. Các văn phòng này thường bao gồm Giáo dục đặc biệt, Dịch vụ chào mừng, Công nghệ (OIIT), Nhóm học tập mở rộng, Truyền thông, Dịch vụ an toàn, Phòng Dịch vụ đưa đón, Thể thao, Chương trình Tiêu

²¹ Cơ quan giáo dục địa phương (LEA) là một từ đồng nghĩa thường được sử dụng cho một khu học chánh.

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

bang và Liên bang, cùng các bộ phận khác có ảnh hưởng đến việc đưa đón học sinh khi thích hợp. Kết quả là --

- Không có lịch trình lập kế hoạch tuyến đường hàng năm được thiết lập và thống nhất đã tác động đến các bên liên quan được phát triển;
- Ngày cuối cùng đã thỏa thuận rằng dữ liệu quan trọng của học sinh sẽ được gửi đến phòng dịch vụ đưa đón để bắt đầu định tuyến vào mùa hè và mùa thu dường như không đồng bộ với nhu cầu. Các quan sát của nhóm cho thấy rằng dữ liệu cần thiết sớm hơn trong quá trình định tuyến để xác định nhu cầu về xe buýt, tài xế và giám sát xe buýt dự kiến;
- Nhóm được thông báo rằng do thực tiễn bố trí nhân sự vào mùa hè, có một lượng tồn đọng định tuyến học sinh xảy ra sau khi xác định nhu cầu dự kiến về xe buýt, tài xế và giám sát xe buýt;
- Các tuyến đường được xây dựng dựa trên tính đủ điều kiện thay vì lượng hành khách trung bình thực tế, dẫn đến phát sinh thêm xe buýt và chi phí không cần thiết;
- Việc tải xuống giữa BPS và nhà thầu có thể kéo dài tới đa 2 tuần trước khi học sinh nhận được dịch vụ;²³
- SPED không cung cấp dữ liệu IEP của học sinh chính xác hoặc kịp thời, bao gồm --
 - Thiết bị đặc biệt (dây đeo),
 - Giám sát các yêu cầu;
- Kế hoạch phân công trường học và sắp xếp chương trình có tác động tiêu cực đến các dịch vụ DoT, bao gồm --
 - Việc sắp xếp SPED (thời gian và khoảng cách để cung cấp các dịch vụ cần thiết),
 - Nhiều lựa chọn trường học cho học sinh;
- Thiếu sự phối hợp giữa SPED & DoT, dẫn đến các yêu cầu về tính đủ điều kiện không thống nhất và sự gia tăng đáng kể trong các nhiệm vụ giám sát ảnh hưởng đến việc đến đúng giờ, thiếu hiệu quả tổng thể và tăng chi phí; Để minh họa --
 - Phần mềm Chương trình giáo dục cá nhân (IEP) của khu học chánh không đồng bộ với phần mềm Hệ thống thông tin học sinh (SIS) của khu học chánh (thông tin về tính đủ điều kiện cho việc đưa đón từ kế hoạch IEP/504 không tự động cập nhật hồ sơ đưa đón)
- Phòng Dịch vụ đưa đón của BPS phải thực hiện phân tích thủ công hàng tuần để đảm

²³**Tổng quan chung về quá trình định tuyến:** 1. Dữ liệu được gửi đến hệ thống định tuyến hàng đêm từ hệ thống thông tin học sinh của khu học chánh hàng đêm. 2. Đối với mỗi học sinh đủ điều kiện được đưa đón, sẽ có một yêu cầu được đưa ra cho các chuyến đi trong và ngoài khu vực. Các yêu cầu này được định tuyến bởi nhóm định tuyến. 3. Thứ Năm hàng tuần, cơ sở dữ liệu chương trình định tuyến được truyền đến nhà thầu xe buýt thông qua giao thức truyền tệp an toàn (SFTP). Việc định tuyến có hiệu lực vào thứ Tư tuần sau.

bảo thông tin IEP của học sinh là chính xác trong cơ sở dữ liệu định tuyến (nhu cầu đưa đón tận nhà và theo dõi);

- Dữ liệu về việc sắp xếp và đưa đón cho học sinh Giáo dục đặc biệt ngoài khu học chánh (OOD) trước đây là một vấn đề. Một đánh giá vào tháng 9 năm 2022 đối với 88 học sinh OOD được chỉ định đi xe buýt màu vàng của BPS vào đầu năm học cho thấy mười học sinh không cần phương tiện đi lại vì nhiều lý do;
- Thời gian đấu thầu mùa thu - Dữ liệu đấu thầu mùa thu phải được gửi cho nhà thầu vào đầu/giữa tháng 8, điều đó có nghĩa là BPS cần phần lớn dữ liệu học sinh để định tuyến chính xác và hoàn thành vào đầu tháng 8; Để minh họa --
 - Nhà thầu cần ít nhất một tuần để xử lý dữ liệu thầu;
 - Thư mời thầu phải được gửi cho tài xế hai tuần trước khi đấu thầu;
 - Các tờ lộ trình phải được niêm yết theo hợp đồng ít nhất ba ngày làm việc trước khi đấu thầu;
 - Thời gian chạy thử (hiện được yêu cầu theo hợp đồng);
 - Dịch vụ mùa thu cần bắt đầu vào tuần cuối cùng của tháng 8 do nhiều trường đặc cách có ngày bắt đầu sớm hơn;
 - Nhà cung cấp không có quyền truy cập trực tiếp vào chương trình định tuyến (RP);
- Thiếu quy trình xác nhận vận chuyển trong quy trình đăng ký. Ví dụ: 2000 học sinh đăng ký vào mùa hè năm 2022 dự kiến sẽ yêu cầu các dịch vụ. Tuy nhiên, không phải tất cả 2000 học sinh đều cần dịch vụ xe buýt trường học, điều này tạo ra sự kém hiệu quả và tăng chi phí cung cấp xe buýt cho học sinh nhưng không thực tế;
- BPS bị hạn chế về khả năng tích hợp và chuyển thông tin qua các hệ thống dẫn đến việc nhập thủ công gây ra lỗi, chậm trễ và thách thức với việc phân công học sinh và dịch vụ đưa đón; và
- BPS cung cấp dịch vụ đưa đón đến 103 trường không thuộc BPS (đặc cách, Ngoài khu học chánh và trường đạo) sử dụng nhiều Hệ thống thông tin học sinh (SIS) không giao tiếp với các hệ thống định tuyến của BPS.
- Có những thiếu sót rõ ràng trong quy trình định tuyến hiện tại, vì nhà cung cấp nhận được cập nhật tuyến đường hàng tuần nhưng không có quyền truy cập vào phần mềm chương trình định tuyến (RP), điều này gây ra sự chậm trễ trong việc cập nhật tuyến đường. Do đó, các lái xe hiện đang sử dụng bản mô tả lộ trình bằng bản cứng.
- BPS không quản lý hiệu quả chương trình vận chuyển cho các hoạt động thể thao dẫn đến các sự kiện thể thao bị hủy bỏ và tạo ra sự mất kết nối giữa học sinh và phụ huynh.

Khuyến nghị

1. Thành lập một ủy ban bao gồm các lãnh đạo từ Phòng Dịch vụ đưa đón (DoT) và Phòng Giáo dục đặc biệt (SPED) để trao đổi về các vấn đề cùng quan tâm. Ở mức tối thiểu, những cuộc thảo luận này nên bao gồm --
 - a. Tính khả thi của việc chuyển việc tuyển dụng, chỉ định, giám sát và ngân sách cho giám sát xe buýt trường học từ DoT sang Phòng Giáo dục đặc biệt để phù hợp hơn với nhu cầu của từng học sinh với các kỹ năng và đào tạo của người giám sát.
 - b. Xác định thời điểm một đại diện của DoT nên có mặt tại cuộc họp IEP để thảo luận về các thiết bị hoặc dịch vụ chuyên dụng mà học sinh có thể yêu cầu.
2. Bắt đầu đánh giá toàn diện tất cả hoạt động và quy trình định tuyến để xác định các cơ hội cải thiện kết quả định tuyến và hiệu quả định tuyến. Để lên kế hoạch cho tương lai, BPS nên --
 - a. Thành lập một ủy ban định tuyến thời gian giữa các bộ phận hàng năm nhằm phát triển các thời hạn phù hợp và có thể chấp nhận được để gửi dữ liệu và hoàn thành nhiệm vụ. Ủy ban này sẽ bao gồm các nhân viên chủ chốt từ Giáo dục đặc biệt, Dịch vụ chào mừng, Công nghệ (OIIT), Tập thể xuất sắc, Truyền thông, Dịch vụ an toàn, Phòng Dịch vụ đưa đón, các Chương trình của Tiểu bang và Liên bang, cùng những tổ chức khác nếu thích hợp. Ủy ban sẽ đảm bảo rằng --
 - i. Nhân viên định tuyến có đủ thời gian để chuẩn bị các tuyến đường mùa hè và mùa thu hiệu quả và tiết kiệm chi phí;
 - ii. Toàn bộ quá trình định tuyến được đưa vào bản đồ và các mốc thời gian được đặt hoặc sửa đổi, để tối đa hóa việc hoàn thành định tuyến và giảm thiểu số lượng học sinh không được định tuyến trước khi xác định nhu cầu về xe buýt, tài xế và giám sát xe buýt dự kiến.
 - iii. Thời gian biểu bao gồm đủ thời gian để tuyển dụng/thuê/đào tạo lái xe và giám sát viên, hoàn thành và xem xét lý lịch và hồ sơ lái xe, (các) lần chạy thử và bảo dưỡng phương tiện để chuẩn bị cho khai giảng năm học;
 - iv. Phòng Truyền thông BPS được mời tham gia các cơ hội tuyển dụng và hội chợ việc làm bằng cách tận dụng các hệ thống truyền thông đại chúng và các phương pháp truyền thông xã hội. Cân nhắc việc mời phụ huynh và các thành viên trong gia đình tham gia “nhóm” BPS;
 - v. Phòng Dịch vụ đưa đón tham gia sớm vào quá trình đánh giá bất kỳ tác động dịch vụ hoặc tài chính nào của những thay đổi được đề xuất đối với lịch chuông báo, sắp xếp chương trình hoặc các sáng kiến học thuật mới;
 - vi. Ngày giới hạn đã thỏa thuận để hoàn thiện các lộ trình được thi hành trước khi khai giảng;

- vii. Các nhà thầu nhận các tuyến đường đúng hạn và có thể xem xét tuyến đường cũng như cung cấp phản hồi trước khi mở trường;
 - viii. Thông tin định tuyến của học sinh được cung cấp cho các điểm trường trước khi khai giảng được tiếp nhận kịp thời và được trình bày ở định dạng rõ ràng và dễ hiểu; và
 - ix. Điều chỉnh tất cả hợp đồng của nhân viên khi cần thiết để chúng phù hợp với hiệu quả được xác định trong các phát hiện của tiểu bang và thư quản lý này;
- b. Gặp gỡ thường xuyên với các nhà quản lý trường đặc cách và trường ngoài công lập để chia sẻ các lĩnh vực quan tâm, cải thiện giao tiếp và tạo cơ hội để nâng cao mức độ dịch vụ và kỳ vọng;
 - c. Sử dụng, trong phạm vi lớn nhất có thể, cấu hình định tuyến kết thúc năm học trước làm điểm bắt đầu cho định tuyến của năm tiếp theo. Xây dựng các tuyến đường dựa trên kiến thức và kinh nghiệm lịch sử, không phải đủ điều kiện hoàn toàn. Trong quá trình chuyển đổi này trong sơ đồ định tuyến, hãy cho phép tối đa 15 phần trăm chỗ ngồi/không gian dự phòng và thực hiện các điều chỉnh, nếu cần;
 - d. Xem xét các chính sách và thực hành định tuyến để tối đa hóa tổng thời gian đi xe, thời gian đón sớm nhất, số lượng học sinh trên mỗi xe buýt (lượng tải trọng và sử dụng tối đa ghế ngồi), khoảng cách đi bộ đến điểm dừng và số điểm dừng trên mỗi lần chạy để giảm số lần chạy, xe buýt, xe van và xe đơn lẻ được sử dụng;
 - e. Xem xét (hàng năm) tất cả học sinh được đưa đón sống trong vòng 1,5 dặm tính từ trường học của các em về sự phù hợp của phương tiện đưa đón cần thiết, nếu các điều kiện nguy hiểm tương tự vẫn còn tồn tại, rằng khả năng đủ điều kiện đưa đón của mỗi học sinh phù hợp với chính sách hiện hành của hội đồng quản trị;²⁴
 - f. Cung cấp đào tạo tối ưu hóa và bồi dưỡng nhân viên định tuyến hiện tại và có thể trong tương lai cho phần mềm định tuyến của khu học chánh;
 - g. Cân nhắc việc xác định một nhân viên hiện có của Phòng Dịch vụ đưa đón hoặc giới thiệu một nhân viên mới để duy trì bản đồ điện tử được sử dụng để định tuyến và mô phỏng định tuyến. Người này sẽ trở thành một “siêu người dùng” trong việc sử dụng tổng quát phần mềm định tuyến. Đầu tư vào đào tạo phù hợp do nhà cung cấp phần mềm đưa ra để đảm bảo năng lực;
 - h. Phát triển các mô phỏng và tối ưu hóa định tuyến bằng cách sử dụng cơ sở dữ liệu kiểm tra nhằm xác định hiệu quả tiềm năng trước và trong suốt quá trình định tuyến;
 - i. Tích hợp, ở mức độ lớn nhất có thể, học sinh từ tất cả chương trình đưa đón (BPS, đặc cách, trường đạo) trên cùng một chiếc xe buýt;

²⁴Với một vài trường hợp ngoại lệ (tức là học sinh khuyết tật), BPS không nhận được khoản tài trợ phân bổ bồi hoàn của tiểu bang cho những học sinh được vận chuyển sống trong vòng 1,5 dặm từ trường học của các em

- j. Tạo một quy trình xem xét kiểm soát chất lượng để đảm bảo, trước khi triển khai, tất cả hoạt động và tuyến đường được đánh giá là khả thi, hiệu quả và tuân theo các hướng dẫn. Điều chỉnh lộ trình khi cần thiết trước khi tuyển dụng; và
- k. Có được và sử dụng các công nghệ để cải thiện hoạt động, tiếp cận thông tin và truyền thông, ví dụ --
 - i. Cài đặt máy tính bảng dữ liệu trên xe buýt để truy cập thông tin thời gian thực,
 - ii. Mở rộng phần mềm nhắn tin và SIS của khu học chánh để đưa vào dữ liệu đưa đón và
 - iii. Sửa đổi trang web của DoT để tương tác nhiều hơn và được liên kết với các ứng dụng BPS khác.

QUẢN LÝ

Kết quả:

- Các dịch vụ vận chuyển của Thành phố/Khu học chánh ảnh hưởng đáng kể và không công bằng đến việc học tập của học sinh. Tỷ lệ xe buýt đến đúng giờ vẫn ở mức thấp không thể chấp nhận được và các tuyến đường thiếu tài xế để chạy có thể ảnh hưởng đến hàng nghìn học sinh hàng tháng. Nhiều học sinh có các tuyến xe buýt buổi sáng không có tài xế sẽ không đến trường vào ngày hôm đó và học sinh khuyết tật bị ảnh hưởng nhiều hơn.²⁵
- DESE nhận thấy rằng các dịch vụ đưa đón chất lượng cao dành cho học sinh BPS, các chỉ số hiệu suất chính do khu học chánh và nhà cung cấp xác định đã không được giải quyết một cách hiệu quả, bao gồm các vấn đề về hiệu suất trở nên trầm trọng hơn do Thỏa thuận thương lượng tập thể hiện tại, đã hết hạn vào thời điểm đánh giá.²⁶ Ví dụ --
 - Chi phí do người dùng gánh chịu không được quản lý hiệu quả,
 - Đánh giá hiệu suất hàng quý đã không được thực hiện,
 - Đánh giá tài chính hàng năm đã không được tiến hành, và
 - Các khoản bồi thường thiệt hại đã được sửa đổi và không phù hợp với các điều khoản và điều kiện tiêu chuẩn của hợp đồng.

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

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

- Kế hoạch cải tiến hệ thống²⁷ đưa ra các biện pháp và mục tiêu cụ thể cho các sáng kiến ưu tiên, bao gồm cả việc khu học chánh sẽ đạt được tỷ lệ xe buýt đưa đón học sinh đúng giờ trên toàn khu học chánh là 95 phần trăm mỗi tháng và cho cả năm học. Biện pháp này đề cập đến tỷ lệ phần trăm xe buýt đến trước chuông báo vào học. BPS hiện không đạt được mục tiêu hiệu suất này.
- DoT đã không liên kết trung tâm cuộc gọi hiện đại của mình với nhà cung cấp hoặc thuê một người nói được nhiều ngôn ngữ có thể cung cấp dịch vụ khách hàng ở mức độ cao hơn cho phụ huynh và người quản lý khi có các điểm dừng xe buýt bị lỡ.
- DoT đã không lên lịch khảo sát dịch vụ khách hàng kể từ tháng 11 năm 2021.

Khuyến nghị

1. Cập nhật và triển khai đầy đủ kế hoạch kinh doanh toàn diện²⁸ với các mục tiêu, mục đích, điểm chuẩn, hiệu suất, trách nhiệm giải trình và chi phí hỗ trợ kế hoạch chiến lược của khu học chánh. Kế hoạch sẽ bao gồm các mốc thời gian và mô tả quy trình. Nhóm khuyến nghị BPS triển khai kế hoạch này như một phần trong chiến lược vận chuyển học sinh tổng thể của mình. Ở mức tối thiểu, nó phải đảm bảo các hoạt động sau --
 - a. Một kế hoạch kinh doanh của bộ phận liên kết với tầm nhìn và kế hoạch chiến lược của BPS;
 - b. Sau khi thu thập tỷ lệ sử dụng xe buýt và các dữ liệu được đề xuất khác, hãy đánh giá các sáng kiến và khuyến nghị bổ sung về tiết kiệm chi phí hàng năm;
 - c. Xác định tất cả sự sắp xếp chương trình mới hoặc di chuyển và thay đổi chính sách;
 - d. Lập kế hoạch lộ trình hàng năm, bao gồm cả việc nhận dữ liệu học sinh kịp thời;
 - e. Định tuyến kịp thời, mua sắm tất cả dịch vụ liên quan đến việc đưa đón học sinh (ví dụ: đấu thầu tuyến đường) và công bố thông tin định tuyến;
 - f. Phát triển ngân sách;
 - g. Thay thế đội xe;
 - h. Đào tạo và phát triển chuyên môn.
 - i. Sáng kiến công nghệ và chương trình;

²⁷ Nguồn:

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

²⁸ Nguồn: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtdPkp8xm/edit>- Kế hoạch kinh doanh của Phòng Dịch vụ đưa đón của Hệ thống trường công lập Boston năm học 2020 – 2024

- j. Các thước đo hiệu suất được xác định, bao gồm KPI và tiêu chuẩn ngành cho tất cả chức năng chính của bộ phận và trách nhiệm giải trình của người quản lý đối với các thước đo này; và
 - k. Đo lường và đánh giá hiệu suất của nhân viên cho tất cả nhân viên DoT.
2. Tạo một hệ thống liên lạc hiệu quả trong toàn bộ tổ chức DoT, bao gồm các kênh liên lạc từ trên xuống dưới và song song liên quan đến các cuộc họp thường xuyên ở mỗi cấp với các chương trình họp cụ thể, biên bản thảo luận, quyết định và các hoạt động tiếp theo được ghi lại. Yêu cầu sự tham dự của nhân viên hoạt động chính tại các cuộc họp này. Cả hai nhóm nên gửi các mục trong chương trình làm việc, để nhân viên nắm rõ --
- a. Mục đích và mục tiêu của phòng và cách đạt được chúng;
 - b. Nhân viên sẽ chịu trách nhiệm và được đánh giá như thế nào về các mục tiêu; và
 - c. Các nhà quản lý và giám sát viên phải chịu trách nhiệm đảm bảo thông tin được rút gọn trong toàn tổ chức và thông tin phản hồi được chuyển lại cho tổ chức.
3. Thực hiện một hệ thống để theo dõi tiến độ và đo lường kết quả ở mọi sáng kiến.
4. IFB dường như rất kỹ lưỡng trong việc xác định các yêu cầu về hiệu suất và dịch vụ, cấu trúc và cơ chế giao diện, quy trình giám sát. Đảm bảo hợp đồng bao gồm các chỉ số hiệu suất đề cập đến hiệu suất xe buýt đúng giờ có thể đo lường dễ dàng và yêu cầu nhà cung cấp và nhân viên của họ chịu trách nhiệm trực tiếp về việc cung cấp dịch vụ tin cậy cho học sinh. Các phép đo thành tích nên bao gồm, nhưng không giới hạn ở --
- a. Hiệu suất đúng giờ,
 - b. Các chuyến đi bị lỡ,
 - c. Kết quả bảo dưỡng/kiểm tra phương tiện, và
 - d. Tuân thủ báo cáo tài chính và thống kê hàng tháng.
5. Phối hợp với các quan chức thành phố để giải quyết bất kỳ thiếu sót nào trong Thỏa thuận thương lượng tập thể.