

**ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA GIÁO TỔNG GIÁM ĐỐC KHU HỌC CHÍNH**  
(Điều chỉnh cho Tổng giám đốc khu học chánh trường công lập Boston)

Tài liệu tham khảo:

[Tư đánh giá năm học 2022-23 của Tổng giám đốc khu học chánh Skipper](#)

[Tư đánh giá năm học 2022-2023 của Tổng giám đốc khu học chánh Skipper](#)

[Lĩnh vực trọng tâm cho năm học 2022-23 của Tổng giám đốc khu học chánh Skipper](#)

[DESE Model Rubric](#)

<b>Họ tên:</b>	Tổng giám đốc khu học chánh Mary Skipper
<b>Ngày hoàn thành:</b>	Ngày 15 tháng 08 năm 2023
<b>Hoàn thành bởi:</b>	Quoc Tran, Thành viên Ủy ban khu học chánh Boston
<b>Loại kế hoạch dành cho nhà giáo dục</b>	Đánh giá của Tổng giám đốc khu học chánh năm học 2022- 2023

**XẾP HẠNG**

**ĐỊNH NGHĨA**

<b>HIỆU QUẢ CAO</b> (Mẫu mực)	Hiệu suất vượt xa mong đợi do chất lượng công việc đặc biệt cao được thực hiện trong tất cả các lĩnh vực có trách nhiệm quan trọng, dẫn đến chất lượng công việc tổng thể vượt trội; và 1) bao gồm việc hoàn thành một mục tiêu hoặc dự án chính, hoặc 2) có đóng góp đặc biệt hoặc duy nhất để hỗ trợ các mục tiêu của đơn vị, bộ phận hoặc học khu. Xếp hạng này có thể đạt được bởi bất kỳ nhân viên nào mặc dù được đưa ra không thường xuyên.
<b>HIỆU QUẢ</b> (Thành thạo)	Hiệu suất luôn vượt quá mong đợi trong tất cả các lĩnh vực có trách nhiệm quan trọng và chất lượng công việc nói chung đạt xuất sắc. Mục tiêu hàng năm đã được đáp ứng.
<b>ĐANG PHÁT TRIỂN</b> (Thành thạo)	Hiệu suất luôn đáp ứng mong đợi trong tất cả các lĩnh vực có trách nhiệm quan trọng, đôi khi có thể vượt quá mong đợi và chất lượng công việc nói chung được thực hiện rất tốt. Các mục tiêu hàng năm quan trọng nhất đã được đáp ứng.
<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU</b> (Cần cải thiện)	Hiệu suất không đáp ứng kỳ vọng một cách nhất quán – hiệu suất không đáp ứng được kỳ vọng trong một hoặc nhiều lĩnh vực trách nhiệm quan trọng và/hoặc một hoặc nhiều mục tiêu quan trọng nhất không được đáp ứng. Một kế hoạch phát triển chuyên nghiệp để cải thiện hiệu suất phải được đính kèm, bao gồm các mốc thời gian và được theo dõi nhằm đo lường tiến độ.
<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b> (Không đạt yêu cầu)	Hiệu suất luôn thấp hơn mong đợi trong hầu hết các lĩnh vực có trách nhiệm quan trọng và/hoặc không đạt được tiến bộ hợp lý đối với các mục tiêu quan trọng. Cần cải thiện đáng kể trong một hoặc nhiều lĩnh vực quan trọng. Một kế hoạch để điều chỉnh hiệu suất, bao gồm các mốc thời gian, phải được phác thảo và theo dõi để đo lường tiến độ.

## TIÊU CHUẨN I: Khả năng Lãnh đạo Giáo dục

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

Các lĩnh vực trọng tâm cụ thể:

- 1-A Chương trình giảng dạy
- 1-D Đánh giá
- 1-E Ra quyết định theo hướng dữ liệu
- 1-F Chương trình học tập của học sinh
- 1-A Chương trình giảng dạy
- 1-B Hướng dẫn
- 1- C Đánh giá
- 1-D Đánh giá
- 1-E Ra quyết định theo hướng dữ liệu
- 1-F Chương trình học tập của học sinh

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc khu học chánh

- 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 HẠNG:

XXX	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
	<b>HIỆU QUẢ</b>
	<b>ĐANG PHÁT TRIỂN</b>
	<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

### BÌNH LUẬN:

Trong vòng chưa đầy một năm phục vụ ở vị trí lãnh đạo Học khu trường công lập Boston, Tổng giám đốc khu học chánh Skipper đã đạt được một số thành công quan trọng liên quan đến các lĩnh vực được nêu theo tiêu chuẩn này.

Việc bố trí nhân sự phù hợp vào các vị trí lãnh đạo, các mô hình giảng dạy và trình độ đọc viết công bằng đã trở nên sẵn có đối với tất cả các em học sinh. Hơn nữa, bằng cách triển khai đều đặn Kế hoạch chiến lược OMME, số lượng các em học sinh học tiếng Anh được giảng dạy tiếng Anh phù hợp đã tăng lên đáng kể.

Tương tự như vậy, trước thời hạn liên quan đến việc nộp Kế hoạch cải thiện hệ thống cho DESE, các nhóm lập kế hoạch hòa nhập đã được thành lập ở nhiều trường học khác nhau để cải thiện các hoạt động hòa nhập của trường học với trọng tâm là phục vụ các em học sinh giáo dục đặc biệt một cách tốt hơn.

Đối với các nỗ lực tuyển dụng và giữ chân nhân viên, các giáo viên mới có giấy phép ESL và/hoặc giấy phép giáo dục đặc biệt đã được tuyển dụng để đáp ứng số lượng các em học sinh ngày càng tăng trong các phân loại này. Những nỗ lực để tuyển dụng và giữ chân các giáo viên đa ngôn ngữ/đa văn hóa và giáo dục đặc biệt đang được thực hiện.

## TIÊU CHUẨN II: Quản lý và Điều hành

*Thúc đẩy việc học tập và phát triển của tất cả các em học sinh và sự thành công của tất cả nhân viên bằng cách đảm bảo môi trường học tập an toàn, hiệu quả và phát triển, sử dụng các nguồn lực để thực hiện chương trình giảng dạy, nhân viên và lịch trình 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 kế hoạch
- 2-D Đạo đức và chính sách pháp luật
- 2-E Hệ thống tài chính

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc khu học chánh

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

xx	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
	<b>HIỆU QUẢ</b>
	<b>ĐANG PHÁT TRIỂN</b>
	<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

### **BÌNH LUẬN:**

Với nhiều năm kinh nghiệm trong việc quản lý hệ thống trường công lập, Tổng giám đốc khu học chánh thể hiện nhận thức sâu sắc và bí quyết khi bố trí những người chủ chốt vào những vai trò thích hợp để thực hiện cũng như thúc đẩy các kế hoạch của mình nhằm đạt được thành công. Chúng tôi vô cùng tự hào khi thừa nhận rằng đội ngũ nhân viên cấp cao của Tổng giám đốc khu học chánh có thể dễ dàng tiếp cận và sẵn sàng hỗ trợ bất kỳ thành viên Ủy ban khu học chánh nào khi được yêu cầu.

Đối với Kế hoạch cải thiện hệ thống, việc nhấn mạnh vào kết quả đầu ra hữu hình của các em học sinh là thước đo quan trọng với các số liệu được mong đợi rõ ràng. Một kế hoạch 5 năm tập trung vào sự an toàn của Trường học và Học sinh, Dịch vụ đưa đón, Cơ sở vật chất và Nguồn nhân lực đã được thiết kế, thực hiện và giám sát chặt chẽ.

Tổng giám đốc khu học chánh cũng đưa ra một sơ đồ tổ chức mới, trong đó bà giao cho các phó Giám đốc giám sát và lập báo cáo tình trạng thường xuyên cho bà về Học tập, Hoạt động, Công bằng, Sự tiến bộ của Gia đình và Cộng đồng. Một mô hình khu vực cũng đã được triển khai để xem xét dữ liệu dựa trên trường học và cung cấp hỗ trợ cho lãnh đạo trường học, kết quả là 70% lãnh đạo trường học hài lòng với khả năng đáp ứng của văn phòng khu học chánh. Điều đáng chú ý còn là việc Tổng giám đốc khu học chánh đã đàm phán và thỏa thuận thành công về tất cả 18 hợp đồng lao động hiện có với các công đoàn, giúp BPS duy trì lực lượng lao động có năng lực.

Về cơ sở vật chất, chúng tôi luôn tập trung vào việc tạo ra môi trường không chỉ thuận lợi cho việc học tập của các em học sinh mà còn đảm bảo an toàn. Sau khi xem xét và đề xuất bởi Hội đồng trường học Great City Schools (CGCS), Văn phòng Quản lý khẩn cấp đã được thành lập để thực hiện các khuyến nghị của

CGCS. BPS hiện có đầy đủ các Chuyên gia an toàn. Ngoài ra, Điều phối viên Kết nối cộng đồng cũng được thuê để làm việc với các nhà lãnh đạo trường học và cộng đồng nhằm chủ động tập trung vào việc tiếp cận các nguồn lực cũng như hỗ trợ phù hợp với nhu cầu cá nhân của các em học sinh. Hơn nữa, một Chuyên gia truyền thông nội bộ đã được thuê để đảm bảo các giao thức liên lạc phù hợp với các gia đình nếu xảy ra các sự cố liên quan đến an toàn trường học. Về Dịch vụ đưa đón, lần đầu tiên học khu đã có đầy đủ nhân viên cho tài xế xe buýt kể từ trước đại dịch COVID-19. Một hợp đồng mới với Transdev nhằm cung cấp các biện pháp khuyến khích tài chính để cải thiện hiệu suất và bồi thường thiệt hại nếu không thực hiện, phù hợp với các mục tiêu vận chuyển hướng tới các em học sinh học tập tại BPS, đã đạt được. Nhìn chung, hoạt động của Tổng giám đốc khu học chánh theo Tiêu chuẩn “Quản lý và Vận hành” tức thời đem lại hiệu quả cao.

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

*Thúc đẩy việc học tập và phát triển của tất cả các em học sinh và sự thành công của tất cả nhân viên thông qua quan hệ đối tác hiệu quả với các quý gia đình, tổ chức cộng đồng và các bên liên quan khác hỗ trợ sứ mệnh của trường học và học khu.*

- 3-A Sự tham gia
- 3-B Chia sẻ trách nhiệm
- 3-C Truyền thông
- 3-D Mối quan tâm gia đình

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc khu học chánh

- Phát triển Thực hành gắn kết gia đình và cộng đồng đích thực
- Cải thiện Giao tiếp nội bộ và bên ngoài với gia đình và nhân viên

	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
<b>xx</b>	<b>HIỆU QUẢ</b>
	<b>ĐANG PHÁT TRIỂN</b>
	<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

### **BÌNH LUẬN:**

Các vấn đề tái diễn trong lĩnh vực Gắn kết gia đình và cộng đồng đã gây khó khăn cho Học khu trường công lập Boston kể từ thời xa xưa. Mặc dù các mô hình truyền thông khác nhau và những cải tiến/nâng cao liên quan được thiết lập theo thời gian, học khu vẫn thường xuyên nhận được sự phản đối từ các bên liên quan, nhà hoạt động cộng đồng, quý phụ huynh và các em học sinh về tính minh bạch và công bằng. Kết quả là niềm tin của phụ huynh vào hệ thống trường học và Cơ quan quản lý đã bị suy giảm một cách bất lợi. Hơn nữa, cần lưu ý rằng, trong thập kỷ qua, một phần gây ra tình trạng khó khăn đáng lo ngại này là do sự thay đổi thường xuyên của ban lãnh đạo Học khu, tình trạng thiếu nhân viên được đào tạo và sự gián đoạn kéo dài do Đại dịch COVID gây ra.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc giải quyết các vấn đề xung quanh tính minh bạch, Tổng giám đốc khu học chánh tăng cường hỗ trợ cho Hội đồng trường học, tuyển dụng thêm các liên lạc viên cộng đồng và đào tạo cho các nhân viên nhà trường và gia đình. Các giao thức truyền thông và thủ tục chia sẻ thông tin mới và cải tiến đã được triển khai. ĐƯỜNG DÂY TRỢ GIÚP của BPS đã được lắp đặt làm trung tâm dịch

vụ khách hàng để giúp các gia đình/người giám hộ của các em học sinh tìm kiếm thông tin về học khu. Kể từ khi ra mắt, đường dây trợ giúp đa ngôn ngữ này đã phục vụ hàng chục nghìn câu hỏi liên quan đến trường học từ công chúng. Ngoài ra, Tổng giám đốc khu học chánh đang nỗ lực hợp tác với một đối tác cộng đồng sắp được xác định để phát triển và thực hiện chương trình Cố vấn dành cho phụ huynh nhằm tập trung vào việc xây dựng sự tự tin và kỹ năng của các quý phụ huynh trong việc tích cực tham gia vào việc giáo dục con cái của mình.

Tổng giám đốc khu học chánh đã gặp nhiều lần với Hội đồng Tư vấn gắn kết cộng đồng, Nhóm lãnh đạo phụ huynh St Stephen, Hội đồng phụ huynh toàn thành phố, SPEDPAC và DELAC. Về quan hệ đối tác Cộng đồng/Các bên liên quan, Tổng giám đốc khu học chánh đang làm việc với Phòng thương mại Greater Boston để thu hút sự tham gia của cộng đồng doanh nghiệp và công nghiệp nhằm hỗ trợ tài chính và học tập dựa trên nhiệm vụ của các em học sinh.

Đối với mỗi quan tâm đang diễn ra và lặp đi lặp lại về công bằng, điều đáng chú ý theo đánh giá của tôi là tất cả các dự án, khuyến nghị chính sách và sáng kiến liên quan đến trường học nằm trong khuôn khổ Thỏa thuận Green New Deal của Thị trưởng, do Tổng giám đốc khu học chánh đề xuất và thúc đẩy, đều được tuân theo Phân tích tính công bằng được nghiên cứu kỹ lưỡng và được hỗ trợ thực tế. Mặc dù tôi nhận thấy rằng giới hạn và phạm vi của các thông số Tính công bằng được các cá nhân khác nhau cảm nhận khác nhau, nhưng tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng các phân tích tính công bằng hỗ trợ các dự án và sáng kiến quy mô lớn khác nhau do Tổng giám đốc khu học chánh và nhân viên của bà đưa ra sẽ gặp phải bất kỳ thách thức pháp lý nào nếu xảy ra trường hợp như vậy. Bất chấp niềm tin của tôi, tính công bằng vẫn là một trong những lý do quan trọng khiến công chúng lo ngại phản đối một số dự án do Tổng giám đốc khu học chánh đề xuất.

Tất cả những nỗ lực mà bà đang thực hiện theo Tiêu chuẩn “Sự gắn kết của gia đình và cộng đồng” này phải đảm bảo được xếp hạng Hiệu quả cao, tránh được sự phản đối kịch liệt thường xuyên của công chúng và yêu cầu về tính minh bạch và/hoặc công bằng được nêu trong các Phiên điều trần Công khai của Ủy ban khu học chánh. Tôi tuân theo xếp hạng Hiệu quả đối với Tổng giám đốc khu học chánh theo Tiêu chuẩn này với hy vọng rằng trong tương lai tôi sẽ ít nhận được yêu cầu hơn về Tính minh bạch và Công bằng từ công chúng.

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

*Thúc đẩy sự thành công cho tất cả các em học sinh bằng cách nuôi dưỡng và duy trì văn hóa học đường về thực hành phản xạ, kỳ vọng cao và học tập liên tục cho nhân viên.*

- 4-A Cam kết đạt tiêu chuẩn cao
- 4-B Trình độ văn hóa
- 4-C Truyền thông
- 4-D Chương trình học tập liên tục của học sinh

Điều chỉnh mục tiêu của Tổng giám đốc khu học chánh

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

xx	<b>HIỆU QUẢ CAO</b>
	<b>HIỆU QUẢ</b>
	<b>ĐANG PHÁT TRIỂN</b>
	<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ</b>

## **BÌNH LUẬN:**

Tổng giám đốc khu học chánh có hành vi gương mẫu tại tất cả các buổi điều trần công khai của Ủy ban khu học chánh, các phiên điều hành, chương trình đào tạo liên quan đến khu học chánh và các khóa tu. Tôi rất vui và đánh giá cao việc nhận và đọc bản ghi nhớ của Tổng giám đốc khu học chánh mà bà ấy gửi cho chúng tôi vài ngày trước mỗi phiên điều trần. Tổng giám đốc khu học chánh luôn đến những cuộc họp này với sự chuẩn bị kỹ càng và đưa ra những lời giải thích thuyết phục cho những thắc mắc của các thành viên Ủy ban. Khi cần thiết, bà ủy quyền cho nhân viên cấp cao để có phản hồi chuyên môn.

Về vấn đề liên lạc, Tổng giám đốc khu học chánh đã thành lập các nhóm chức năng chéo nội bộ để đảm bảo tất cả các nhân sự và phòng ban chủ chốt đều tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện công việc. Điều này giảm thiểu các rào cản đối với công việc hợp tác. Để ứng phó với các sự cố nghiêm trọng, các tầng liên lạc được triển khai cho cả trường học và khu học chánh cũng như cho các thông báo quy mô lớn có tác động đến Cộng đồng BPS rộng lớn hơn. Tổng giám đốc khu học chánh thiết lập các quy trình bằng văn bản để đảm bảo mọi người nhận được cùng một thông điệp, bằng ngôn ngữ mẹ đẻ ưa thích của mỗi người, từ học khu chứ không phải từ nguồn khác.

Với tất cả các công cụ giao tiếp nội bộ mà Tổng giám đốc khu học chánh đã triển khai, có thể nhận thấy rằng tất cả nhân viên đều cảm thấy được trân trọng và là thành viên của một nhóm. Trong nỗ lực nâng cao chuyên môn của bản thân và nhân viên, Tổng giám đốc khu học chánh và đội ngũ lãnh đạo nòng cốt của bà đã tham gia Dự án lãnh đạo Giáo dục công cộng (PELP) của Harvard và một số cuộc họp và đào tạo do Hội đồng các trường học của Great City (CGSC) tổ chức. Hơn nữa, Tổng giám đốc khu học chánh đã cung cấp cho tất cả nhân viên một sơ đồ tổ chức với cơ cấu vai trò và trách nhiệm rõ ràng cùng với một loạt các ưu tiên bổ sung cho những các nhiệm vụ mà nhân viên trường học đang thực hiện. Tổng giám đốc khu học chánh cũng thiết lập các cuộc họp hàng ngày với các Phó và Tham mưu trưởng, các cuộc họp hàng tuần với các Trưởng bộ phận và hàng tháng với Ban điều hành. Tất cả những hoạt động giám sát và đánh giá chặt chẽ này không chỉ đảm bảo đáp ứng đúng thời hạn mà còn giúp xây dựng mối quan hệ bền chặt với và giữa các nhân viên.

Về vấn đề lãnh đạo trường học, Tổng giám đốc khu học chánh đã sửa đổi hợp đồng hiệu trưởng hiện tại nhằm thu hút và giữ chân những người lãnh đạo trường học giỏi. Hợp đồng cải tiến yêu cầu tăng lương cơ bản, cung cấp thêm các cơ hội giáo dục và nghề nghiệp, đồng thời bổ sung thêm tiền thưởng thâm niên. Nhờ đó, số lượng lãnh đạo Trường học từ chức đã giảm đáng kể trong năm nay. Cùng với hợp đồng mới, lãnh đạo trường học phải thực hiện Kế hoạch trường học chất lượng với các ưu tiên về Trọng tâm giảng dạy, Văn hóa và Môi trường cũng như tỷ lệ đi học của các em học sinh.

Tổng giám đốc khu học chánh đã chứng tỏ khả năng thiết lập một nền văn hóa và môi trường chuyên nghiệp cho lực lượng lao động BPS, tạo ra một môi trường mang lại lợi ích giáo dục bền vững cho các em học sinh. Đánh giá Hiệu quả cao được ghi nhận ở đây.

**XẾP HẠNG TỔNG THỂ (Đánh giá tiến độ hướng tới các mục tiêu và danh mục hiệu quả)**

XX	<b>HIỆU QUẢ CAO (Mẫu mực)</b>
	<b>HIỆU QUẢ (Thành thạo)</b>
	<b>PHÁT TRIỂN (Thành thạo)</b>
	<b>HIỆU QUẢ TỐI THIỂU (Cần cải thiện)</b>
	<b>KHÔNG HIỆU QUẢ (Không đạt yêu cầu)</b>

**CHỈ ĐÁNH GIÁ GIÁO DỤC: TIÊU CHUẨN XẾP HẠNG  
(Đánh dấu 'X' vào ô đánh giá thích hợp cho từng tiêu chuẩn)**

E	P	NI	U	
x				<b>Tiêu chuẩn I: Khả năng Lãnh đạo Giáo dục</b>
XX				<b>Tiêu chuẩn II: Quản lý và Điều hành</b>
	X			<b>Tiêu chuẩn III: Gắn kết gia đình và cộng đồng</b>
XX				<b>Tiêu chuẩn IV: Văn hóa nghề nghiệp</b>

### Kế hoạch phát triển nhân viên (EDP)

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

Lĩnh vực điểm mạnh	Các lĩnh vực để tiếp tục phát triển
Kỹ năng quản lý	Kết nối cộng đồng
Nhận thức văn hóa	
Chuẩn bị kỹ lưỡng	