



학생 중심의 예산 책정 캡스톤 보고서

체리크릭 학군 5를 위해 준비됨

2022년 2월



HANOVER
RESEARCH

©2022 Hanover Research

목차

요약	3
소개	3
방법론	3
섹션 I 학생 중심 예산에 관한 연구 요약	5
중요한 발견들	5
학생 중심의 예산 동기 연구	6
학생 중심 예산 편성 및 실행에 관한 연구	8
가중치 요소 고려 사항 연구	10
지역 사회 참여	13
섹션 II: 체리크릭 학군의 학생 중심 예산 체계	16
학생 중심 예산 책정: CCSD 학생 및 학교 요구 지원	16

요약

소개

체리크릭 학군 5(CCSD)은 학생 지원에 중점을 둔 기금 분배를 보장하기 위해 새로운 학군 기금 모델을 구현하는 과정에 있습니다. 이 계획을 지원하기 위해 체리크릭 학군은 학생 중심 자원 할당과 관련된 일련의 프로젝트를 Hanover Research (하노버) 와 하기로 파트너 관계를 맺었습니다 (이 보고서에서 학생 중심 예산 책정[SCB]으로 명확성과 일관성을 위해 참조). Hanover는 연구를 학군의 진화하는 요구 및 계획에 맞추기 위해 CCSD의 회의에 참여했습니다. 체리크릭 학군은 이 작업을 사용하여 2022-23 학년도 공식을 개발했으며 예산 책정 단계에 가까워짐에 따라 점진적인 구현을 준비하고 있습니다. CCSD는 향후 몇 년 동안 계속해서 더 많은 변경 사항을 단계적으로 적용할 것이며 모든 과정과 계획은 학군 책임 위원회와 교육 위원회에 제출되었습니다. 이 캡스톤 보고서는 분석에서 얻은 주요 결과와 잠재적 조치 항목을 종합하여 체리크릭 학군이 학군 및 지역사회 구성원, 또 결정권자와 의사 소통하는 다음 단계로 안내하는 데 도움이 됩니다.

이 보고서는 두 섹션으로 구성되어 있습니다:

- 섹션 I은 학생 중심의 예산 책정 체계의 개발을 알리기 위해 Hanover가 CCSD 작업 그룹에 제공한 연구의 요약입니다.
- 섹션 II에서는 2022-23년 예산 책정 과정에서 구현하기 위한 체리크릭 학군의 계획을 간략하게 설명합니다. 이 계획은 앞으로 몇 년 동안 계속 발전할 것입니다.

방법론

Hanover는 모범 사례 보고서, 벤치마킹 연구 및 일련의 심층 인터뷰에서 데이터를 분석하여 학생 중심 예산 책정 모델의 사례 및 구현에 대한 통찰력을 제공했습니다. 이 캡스톤은 지침 연구 질문 및 샘플과 함께 각 프로젝트의 개요를 도표 ES 1과 함께 이러한 연구의 결과를 요약합니다.

도표 ES 1: 연구 프로젝트 요약

프로젝트	연구 질문	견본
 비율 기반 및 학생 중심 예산 책정의 모범 사례	▪ 자금 지원 모델의 차이점은 무엇인가요? (예: 학생 중심 예산 비율, 가중치 학생 공식, 학교 중심 관리, 하이브리드 모델) ▪ 이러한 다양한 자금 조달 모델과 자원 할당 구조는 어떻게 학생을 우선으로 하나요? ▪ 학군은 가중치 또는 비율을 결정할 때 어떤 학생 그룹을 고려해야 합니까? ▪ 다양한 학생 수에 가중치를 부여하는 방법은 (예: 특수 교육, 영어 학습자)?	공개적으로 이용 가능한 연구 문헌, 학군 정책 성명서 및 다양한 기금 모델과 관련된 기관 제작 문서

	▪ 다양한 학교 특성(예: 크기, 인구 이동성)에 가중치를 부여해야 하는 방법은? ▪ 교육구 및 학교 관리자가 자금 구조에 대해 잘 알고 있도록 하기 위해 권장되는 전문성 개발 및 교육 관행은 무엇입니까?	
 학생 중심 학교 자금 할당 모델 벤치마킹	▪ 학생 중심의 예산 모델을 추구하는 이유는 무엇입니까? ▪ 이전 Hanover 프로젝트에서 확인된 전반적인 주요 결과 및 권장 사항은 무엇입니까? ▪ 이 새로운 모델은 2022-23 학년도에 학군의 학교에 어떤 영향을 미칩니까?	5개 학군: 보스턴 공립학교, 덴버 공립학교, 패어팩스 카운티 공립학교, 매트로 나쉬빌 공립학교, 망가모리 카운티 공립학교
 심층 인터뷰 및 분석	▪ WSF 모델 구현에 대한 응답자의 인식은 무엇입니까? a. 구현의 각 단계에서 배운 교훈은 무엇입니까? b. 구현 이후 어떤 개정 및 변경 사항이 발생했습니까? c. 구현이 진행됨에 따라 응답자들은 체리크릭 학군에 어떤 조언을 제공합니까? ▪ 식별된 학생 그룹과 관련하여 가중치를 계산하는 방법은? a. 센터 기반 프로그램은 어떻게 영향을 받습니까(예: 학군에서 자금을 지원받는 SPED 서비스, 학군 전체 읽기 중재, EL 프로그램)? b. 응답자의 WSF 모델에는 어떤 예외가 있습니까? ▪ 가중치를 식별, 적용 및 측정하는 방법은? a. WSF 모델의 결과로 학군 캠퍼스의 정규직 증가 및 실제 예산 금액과 관련하여 실제로 어떤 영향이 발생했습니까? b. 지구 목표 및 전략적 우선 순위와 관련하여 영향을 측정하는 핵심 성과 지표는 무엇입니까? ▪ 재량/비재량: 개별 학교/교장에게 부여되는 자유 및 제한 사항은? ▪ 학교 급여에 미치는 영향: 평균(FTE-정규직) 대 실제?	13개 학군을 대표하는 예산 책임자, 회계 담당자 및 자금 관리 이사: 애틀랜타 공립학교, 볼티모어 시 공립학교, 보스턴 공립학교, 클리블랜드 메트로 공립학교, 덴버 공립학교, 하와이 공립학교, 인디애나폴리스 공립학교, 제프코 공립학교, 플듀 공립학교, 프린스 조지 카운티 공립학교, 샌프란시스코 통합 학교, 시애틀 공립학교, 쉐비 카운티 학교

1 섹션 I: 학생 중심 예산 책정에 대한 연구 요약

중요한 발견들



가장 일반적인 두 가지 가중 학교 자금 지원 모델은 가중 학생 공식(**WSF**)과 비율 기반 직원 배치입니다. 그러나 둘 중 더 일반적인 **WSF**는 학군의 특정한 학생인구와 학교 특성에 가중치를 할당하여 학생이 어느 학교에 다니는지 관계없이 더 높은 요구를 가진 학생에게 자원을 할당할 수 있도록 합니다. 이 접근 방식은 기본적인 학생 중심의 예산 책정 공식보다 더 미묘하고 학생의 필요 중심 접근 방식을 취합니다. 또는 가중치 기반 공식을 사용하는 비율 기반 직원 배치는 학교당 **FTE**(전일제 직원) 직원 수에 따라 자금과 자원을 분배합니다. **WSF**와 비율 기반 인력 배치는 모두 특수 인구와 필요를 설명하고 공정성을 촉진하기 위해 비율을 사용하지만 공식이 학생 중심인지 직원 기반인지에 따라 다릅니다.



화합하게 하는 공식을 개발하는 것은 학군이 학생과 학교의 필요를 지원하기 위해 요인들이 어떻게 함께 작용하는지 평가하는 데 도움이 될 수 있습니다. 학생 중심 예산 책정 공식에는 일반적으로 학군 및 이해 관계자의 토론과 데이터 기반 의사 결정으로 인한 학생 수와 학생 중심 학교 및 지역사회 특성의 조합이 포함됩니다. 또한 **WSF** 모델은 학생 및 지역사회 인구 통계를 성공적으로 가중치로 정렬하는 것으로 보입니다. 예를 들어, 학군에 의해 식별된 일반적인 학생 인구에는 영어 학습자, 장애 학생, 저성과 및 고성과 학생, 학년 수준, 빈곤 학생이 포함됩니다. 주목할만한 다른 학생 요인으로는 이동성, 노숙자, 직업 학생이 있습니다. 공식에는 일반적으로 학생 기반 가중치로 변환되는 학교 및 커뮤니티 특성도 포함됩니다. 이러한 특성에는 학생들이 사는 지역의 범죄율이나 빈곤율이 포함될 수 있습니다. 또한 학군 지역 토론 및 반영, 데이터 분석 및 공식 시뮬레이션을 통해 각 구성 요소를 평가합니다.

학군은 자금의 대부분 또는 전부를 중앙에서 관리하고 학교가 지출을 설명하도록 요구함으로써 전략이나 학생 건강 및 안전에 중요한 프로그램에 대한 중앙 집중식 제어를 유지합니다. 이 새로운 자금 조달 모델은 학교 교장이 학생의 요구를 충족하기 위해 자금 조달 자금을 지출하는 데 있어 더 큰 통제력과 유연성을 가질 수 있도록 하는 반면, 학군은 여전히 학군 전체에서 일관성을 유지해야 하는 주요 계획에 대한 중앙 집중식 프로그램 자금을 통제합니다. 대부분의 경우 특수 교육 관련 가중치는 자료를 보충하거나 추가 인력 옵션을 제공하기 위한 목적이라 상대적으로 작습니다.



⑩ 교장 설문 조사 데이터에 따르면 학군은 일반적으로 학교 자금 조달 접근 방식에 대한 정보를 제공하지만 학군 및 인증 프로그램은 교장에게 주요 예산 책정 기술에 대하여 준비시키지 않습니다. 교장과 학군 직원은 종종 학군의 학교 자금 조달 모델을 이해하지 못합니다. 그러므로 추가 교육 및 장기 개발을 통해 자원 할당 용량을 늘릴 수 있습니다. 또한, 학군 리더는 표준 학교 자금 개발 접근 방식을 따르지 않으며 교장, 동료 협력 및 장기 계획 간의 보다 전략적인 초점을 요구합니다. 학군은 전문성 개발 계획(즉, 누가, 무엇을, 언제, 어떻게)을 지정하는 전문성 개발 계획을 사용하여 이 계획 및 전문성 개발 구현을 지원할 수 있습니다.



예산 책정 및 자금 조달 모델 변경에 대한 투명하고 상세한 메시지를 촉진하는 전략은 예산 책정 과정과 그 철학을 더 잘 이해할 수 있도록 합니다. 메시지 전달을 위한 모범 사례에는 세 가지 요소로 구성된 커뮤니케이션 전략 개발 및 구현이 포함됩니다. 예산 책정 과정 개요, 이해 관계자 참여 계획 및 학군의 결정에 대한 설명입니다. 이러한 메시지는 학교 기금 분배의 변화로 가장 큰 영향을 받는 사람들(예: 교장)에게 매우 중요합니다. 또한, 학군 지도자는 특히 할당, 공식 구성 요소, 주요 자율성 및 불평등한 (반드시 불공평하지는 않지만) 분배에 영향을 미치는 변경 사항에 대한 정보를 공유할 때 신중하게 의사 소통에 접근해야 합니다. 리더는 또한 기대치와 관련된 모든 변경 사항을 명확히 해야 합니다.

학생 중심 예산에 관한 연구

이 섹션에서 Hanover는 학군이 학생 중심 예산으로 이동하기로 선택했을 때 발견한 근거, 전략, 장애물 및 교훈과 관련된 연구 결과를 종합합니다. Hanover는 이 예산 전략의 한 형태를 사용하는 13개 학군을 대표하는 예산 이사, 회계 담당자 및 CFO와 심층적인 인터뷰를 수행했습니다. Hanover는 또한 모범 사례 문헌 검토와 동료 학군에 대한 벤치마킹 연구를 수행하여 학생 중심의 예산 모델 추구에 대한 경험적 통찰력을 얻었습니다.



학군은 미묘한 요구 사항을 해결하는 것을 목표로 합니다. 심층 인터뷰 참가자는 발달 수준이 다른 학생들에게 다양한 수준과 유형의 서비스가 필요하다는 점을 강조했습니다.

예를 들어, K-3 학년의 어린 학생들은 소규모 학급 규모가 필요한 경향이 있는 반면 고등학생은 정시 졸업을 보장하기 위해 더 많은 지원이 필요할 수 있습니다. 대부분의 참가자가 공유하는 일반적인 가중치 역학은

저학년에 중점을 둔 학년 기반 가중치를 포함하는 반면, 고학년 가중치가 적용되지 않거나 가중치가 중학교 및 고등학교 수준에서 점진적으로 감소하는 경향이 있습니다.

"우리는 더 이상 서민에게 자금을 지원하지 않으며 더 이상 프로그램에 자금을 지원하지 않으며 더 이상 개별 학교에 자금을 지원하지 않습니다. 우리는 학생들에게 자금을 지원하고 자금은 학생들의 필요에 따라 결정됩니다." 이것이 우리의 진언이었습니다."

- 동료 학군 CFO



학군은 투명성을 보장해야 할 필요성을 다룹니다. 심층 인터뷰 참가자들은 사람들이 지역 자금(및 세금)이 어디로 향하는지 정확히 알 수 있도록 하는 투명한 예산 책정 과정을 지역사회와 학교에 제시해야 할 필요성을 반복해서 언급했습니다. 캠퍼스 리더와 보다 의도적으로 협력함으로써 학군은 과도한 자금이 중앙 관리 목적으로 할당되지 않도록 지역 사회 구성원에게 확신을 줄 수 있습니다.

"모델을 개발할 때 우리의 주요 목표는 최종 사용자가 모델을 매우 쉽게 사용할 수 있도록 하는 것이었습니다. 우리는 복잡하고 난해한 과정을 원하지 않았습니다. 우리는 또한 우리가 모델을 생각해 낸 방법에 대해 지역사회에 매우 투명하기를 원했습니다."

- 동료 학군 CFO



학군은 각 학교의 자율성을 강화하기 위해 노력합니다. 인터뷰한 대부분의 학군 지도자들은 학생 중심의 예산 책정 모델을 구현합니다. 많은 학군에는 예산 전문가, 교육자, 지역 사회 구성원으로 구성된 위원회가 있어 가중 기금 지출 방식을 결정합니다.

"요구 사항이나 변경 사항을 논의하는 위원회가 있습니다. 모든 사람이 돈이 어디로 가는지에 대해 발언권이 있기 때문에 형평성에 큰 영향을 미쳤습니다."

- 동료 학군 예산 이사



학군은 이러한 공식을 사용하여 빈곤과 학생 등록 변화에 대처합니다. 심층 인터뷰 참가자들은 학군이 가중 자금 조달 모델을 구현하여 빈곤 및/또는 학업 성취도가 낮은 학생의 비율이 높은 학교가 학업 및 사회 정서적 결과를 개선하기 위해 더 많은 자원에 접근할 수 있도록 한다고 보고합니다. 학생 등록수와 FTE 배급을 기반으로 기금을 할당하는 이전 모델은 소규모 학교, 특히 경제적으로 불리한 학생의 비율이 큰 학교에 심각한 불평등을 야기했습니다.

학생 중심의 예산 편성 및 실행 조치 항목에 대한 연구

이 연구는 SCB 프레임워크 구현의 가장 어려운 측면을 식별합니다. 이해관계자의 동의를 보장하기 위해 처음부터 필요한 의사소통 및 계획과 해당 학군의 모든 의사결정자를 위한 적절한 교육이 필요합니다. 이러한 결과를 바탕으로 CCSD는 SCB 프레임워크 개발 중에 문제를 해결하고, 질문을 제기하고, 피드백을 제공하기 위해 팀 간 작업 그룹을 만들어 신중한 접근 방식을 취했습니다.

도표 1.1은 WSF 시스템을 구현하는 벤치마킹 및 심층 인터뷰 연구에서 동료 학군의 모범 사례 및 주요 결과를 고려하여 학생 중심의 예산을 공식화하고 구현할 때 학군이 연구 단계에서 식별한 조치 항목을 나타냅니다. 확인 표시가 있는 항목은 CCSD가 진행 중인 프로세스의 일부로 식별, 채택 및 완료한 관행입니다. 이러한 발견은 CCSD 지도부가 CCSD SCB 프레임워크를 개발함에 있어 정보에 입각한 지역적 결정을 내리는 데 도움이 되었습니다.

도표 1.1: 학생 중심의 예산 편성 및 실행 조치 항목



조치항목

- ✓어떤 학생 인구 및 관련 프로그램을 구성 요소로 포함하여 학교 자금 지원 공식에 나타내야 할지 결정하기 위해 이해 관계자의 관점을 브레인스토밍하고 수집합니다.¹
- ✓어떤 학생 모집단 공식 구성 요소가 학교 요구를 독립적으로 그리고 집합적으로 충족할 것인지 식별합니다..² 또한 구성 요소 (예: 가중치 간의 상관 관계, 가중치 지원을 위한 자금 지원)가 학생과 학교 요구 사항을 응집력 있게 지원하는 방법을 고려합니다.
- ✓학생 인구 공식 구성 요소 외에도 학교 및 지역 사회 특성을 고려합니다. 공식 구성 요소를 결정할 때 (빈곤 또는 학생의 필요 집중, 커뮤니티 요구, 특수 프로그램 및 소규모 학교)를 고려합니다. 특정 학교는 학생 인구 기반 요구 이상의 지원을 요구할 수 있습니다.³

¹[1] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action." Education Resource Strategies. p. 9. <https://www.erstrategies.org/cms/files/1022-fair-student-fundingsummit.pdf> [2] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., pp. 28–29.

² Ibid., pp. 30–31.

³ Ibid., p. 30.

	☐ 데이터 기반 가중치를 사용하여 공식을 구성한 다음 공식 버전이 가중치 효과를 테스트하기 위한 가상 연습에서 학교와 학생에게 미치는 영향을 탐색합니다..⁴ 가중치 크기를 검토하고 공식이 각 구성 요소에 가장 적합한 가중치를 구성하는지 평가합니다. ☐ 등록률이 낮거나 감소하는 학교를 보호하는 것을 목표로 하는 정책 및 해결책과 교직원 급여가 계산에 미치는 영향을 주는 지침을 고안합니다. (즉, 실제 또는 평균 급여) 및 학군이 필수 직위 및 필수 서비스에 대한 추가 자금을 제공하는 방법을 설명합니다. ☒ 가중치 모델을 지속적으로 평가하기 위해 모델이 여러 번 수정되었는지 확인합니다. 반복할 수정에는 가중치 감소 또는 증가, 가중치 추가 또는 제거, 중앙 집중식 제어 재확인이 포함됩니다. ☒ 자금을 잃을 학교에 전환 조치 및 기타 보상을 제공합니다. 점진적 손실을 보장하기 위한 원활한 전환 계획을 수립하고 중앙에서 추가로 할당된 자금을 제공하면 학교가 무해한 상태로 유지되고 우려가 완화됩니다.. ☒ 학군의 기금 모델, 재정 지원 과정에서의 역할, 역할에 필요한 기술(예: 예산 장부 사용, 지도력 관행), 특정 결정이 왜 그리고 어떻게 이루어졌는지를 알려주는 학교 및 학군 지도자를 위한 전문성 개발을 제공합니다. 주요 이해 관계자가 모델을 완전히 이해하고 구매하며 구현하도록 합니다.
--	---

구체적으로, **SCB**는 일반 교육 학생을 위한 기본 자금으로 시작하여 추가 자원이 필요한 학생 그룹을 식별하고 자원 필요에 따라 각 학생 그룹에 가중치를 주는 공식을 사용하여 학교 자금을 결정합니다. 공식은 학군의 우선 순위와 특성에 따라 다르지만 **SCB** 프레임워크의 공통점에는 일반적으로 도표 1.2에 표시된 구성 요소가 포함됩니다. 특히, **Public Budgeting & Finance**에 발표된 2020년 연구에서는 특정 학군의 요구와 특성으로 인해 표준 **SCB** 모델을 찾지 못했습니다.⁵

도표 1.2: 학생 중심 예산 책정 모델의 구성 요소

요소	설명
기초	검증 가능한 데이터 분석을 기반으로 하는 기초 또는 핵심 교육 금액이며 학생들을 헌법상 적절한 표준으로 교육하기에 충분한 자원을 제공.
가중치	가중치는 필요하지 않은 동료와 유사한 수준에서 배우고 성취하기 위해 더 많은 자원이 필요한 학생에게 충분한 자원을 할당.
무해한 전략 유지	매년 학교가 겪을 수 있는 기금 손실 금액을 제한하는 조항.
등록 전망	특정 캠퍼스의 요구 사항을 파악하기 위해 학생 등록 추세를 예산 분석에 반영합니다.

⁴ “Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting,” Op. cit., p. 34.

⁵ “Funding Formula Guidebook: A Framework for Equitable School Funding and a New School Finance System for Connecticut’s Public Schools.” Connecticut School Finance Project, November 2016. pp. 4, 9.
<http://ctschoolfinance.org/assets/uploads/files/Funding-Formula-Guidebook-2016.pdf>

소규모 학교 공식	학교 운영의 기본 운영 비용을 충당하기 위해 소규모 학교에 추가 자금을 제공하기 위한 공식 고려 사항.
비용	공식은 매년 지구 예산 매개변수를 충족하도록 현실적인 구현 일정을 가지고 있음.

출처: 코네티컷 학교 재정 프로젝트⁶

하노버가 13개 학군을 대표하는 예산 책임자, 회계 담당자 및 CFO와의 심층 인터뷰에서 참가자들은 다양한 수준의 학생 요구를 충족할 수 있는 가중치와 이러한 요구를 충족하는 지원 서비스에 대한 관점을 반복합니다. 예를 들어, 더 높은 수준의 영어 학습자는 초급 또는 중급 수준의 학습자보다 지원이 덜 필요합니다. 학년 기반 가중치는, 특히 소규모 학급에 대한 필요성을 저학년에 초점을 둔 참가자 사이에서 두드러집니다. 그러나 참가자들은 여러 경우에 과목 전문화 및 여러 수업 요구 사항을 해결하기 위해 고등학교에 특별한 가중치를 부여한다고 언급합니다. 직업 및 기술 교육이 가중치 모델에 포함될 때 특수 고등학교 가중치도 적용됩니다.

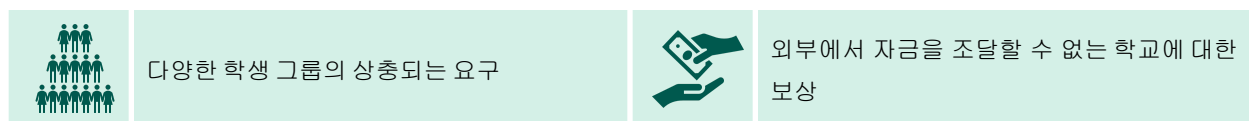
다양한 특수 교육 수준에 따라 학생들은 더 많은 지원이 필요합니다. 영어 학습자 및 K to 1 학생과 동일합니다. 이러한 차별화를 갖는 것은 정말 중요하며 더 많은 수의 학생이 있는 학교에 필요한 리소스가 있는지 확인하는 것이 필수적입니다. 그리고 그것은 로비 요소를 없애줍니다.”
- 동료 학군 예산 이사

“고등학교에서는 학생들이 한 수업에서 다른 수업으로 이동하고 다른 과목을 전문으로 하는 교사들이 있습니다. 이와 같은 상황은 프로그램의 폭뿐만 아니라 더 많은 인력을 필요로 합니다. 전반적으로 볼 수 없는 기술과 다른 것들이 필요합니다. 그래서 우리는 고등학교 보충 교재를 가지고 있습니다.”-동료 학군 예산 이사

구성 요소 중량 고려 사항에 대한 연구

데이터를 통해 학군은 가중치 크기를 검토하고 공식이 각 구성 요소에 가장 적합한 가중치를 구성하는지 여부를 평가할 수 있습니다. 따라서 학군은 공식 수정이 모든 인구에 어떻게 영향을 미치는지 신중하게 평가하고 도표 1.3⁷에 제시된 학교 자금 지원 공식 가중치를 선택할 때 공통적인 문제를 고려해야 합니다.

도표 1.3: 공식을 선택의 일반적인 문제



⁶ Figure text reproduced verbatim from: Ibid., p. 9.

⁷ [1] “Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting,” Op. cit., p. 32. [2] “Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action,” Op. cit., p. 10.

	예산 현실이 아닌 원하는 프로그램을 기반으로 수식을 설계할 수 있음		가중치를 통한 올바른 인센티브 설정(제한적이고 값비싼 프로그램을 피하기 위해)
	공식이 지나치게 복잡해지는 속도		다양하고 다채로운 학교에 적절한 자금 균형 찾기.
	변화하는 재정 및 학교 환경에 대한 공식 조정		가중치/기금이 다양한 유형의 학생들을 교육하는 비용을 충당하고 학교가 실제로 적절한 프로그램과 서비스를 제공하고 있는지 확인합니다(예: 의무 및 성과 관리 시스템 구현).

출처: 교육 자원 전략⁸

하노버의 심층 인터뷰에서 참가자들은 공식을 수립하고 모델이 해당 지구의 전략적 우선 순위와 일치하는 방식으로 작동하는지 확인하는 데 사용하는 다양한 방법을 인용했습니다. 사회 인구 통계학적 패턴은 형평성을 더욱 보장하기 위해 종종 조사됩니다. 도표 1.4는 가중치를 결정하고 평가하는 데 사용되는 방안을 나열합니다.

도표 1.4: 성과 추적 방안



학생 인구

학생 중심 예산 책정 모델에 가중치를 둔 일반적인 학생 인구에는 영어 학습자, 장애 학생, 저성과 및 고성 학생, 학년 수준, 빈곤 학생이 포함됩니다. 대도시권에서는 빈곤, 학년, 학업성취도가 낮은 학생과 우수한 학생이 가장 가중되는 요인을 구성한다. 빈도는 적지만 학군은 노숙자, 이동성, 직업 학생 및 기타 학군 특정 인구를 고려할 수 있습니다. 포함할 학생 인구 및 관련 프로그램에 대한 관점에 대해 이해 관계자를 참여시켜 학교에

⁸ Figure text reproduced verbatim from: "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action," Op. cit., p. 10.

적용할 을 자금 조달 공식⁹을 결정하는 데 정보를 제공합니다. 도표 1.5는 학생 모집단 공식 구성 요소가 학교 요구를 독립적으로 그리고 집합적으로 충족시키는 효과를 측정할 수 있는 표준을 나열합니다.

도표 1.5: 학생 인구 구성 요소 표준

	□관련성: 일반적으로 효과적으로 해결하기 위해 추가 자원이 필요한 실제 학생 요구와 관련됨; □측정 가능: 객관적이고 정량화 가능하며 정확하고 신뢰할 수 있는 것으로 널리 간주되는 데이터 소스에서 제공된다. □독립: 학교가 통제할 수 있는 것이 아니다. 그렇지 않으면 가중치가 의도하지 않은(때로는 왜곡된) 인센티브를 생성할 수 있다; □중요한 점: 모든 학생에게 지원하지 않고 학생 인구의 최소 3-5%에게 지원 한다. 그리고 □다양함: 둘 이상의 학교에 지원하며 학교에 따라 상당한 차이가 있다.
---	--

교육 자원 전략¹⁰

학교 및 지역사회 특성

특정 학교는 학생 인구 기반 요구 이상의 지원이 필요할 수 있으므로 학군은 공식 구성 요소를 결정할 때 학교 및 지역사회 특성도 고려해야 합니다. 도표 1.6은 자금 조달 공식에서 비학생 요인에 대한 중요성을 강조하는 5가지 공통 특성을 나타냅니다. 이러한 특성은 학교 요인(예: 제공되는 프로그램, 규모) 및 지역사회 요인(예: 빈곤, 범죄)과 관련이 있습니다.¹¹

도표 1.6: 학교 및 지역사회 공식 요인

특성	이론적 해석	주요 고려 사항
빈곤 또는 학생의 집중 필요	빈곤이 심한 지역의 학생들에게 자금을 할당함으로써 학군은 저소득 가정이 학생에게 미치는 영향을 설명할 수 있다.	학군은 급격한 컷오프가 있는 빈곤 집중 자금 지원을 피해야 한다. 학교가 컷오프 마크를 넘을 때 유사한 학교에서 격차가 발생하고 연간 자금 지원에 큰 차이가 발생할 수 있기 때문이다.

⁹ [1] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action." Education Resource Strategies. p. 9. <https://www.erstrategies.org/cms/files/1022-fair-student-fundingsummit.pdf> [2] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., pp. 28–29.

¹⁰ Bulleted text reproduced nearly verbatim from: Ibid., p. 31.

¹¹ Ibid., p. 30.

지역사회 요구사항	학교는 지역별 요인의 영향을 받을 때 자금 지원의 혜택을 받을 수 있다. 예를 들어 범죄율이 높은 지역의 학교는 더 많은 트라우마를 겪고 있는 학생들을 지원하기 위해 추가 자원이 필요할 수 있다.	학군은 지역을 기반으로 학생에게 기금을 적용하여 지역 사회 관련 요인을 해결할 수 있다. 이 접근 방식을 통해 학군은 소외된 지역에 거주하지만 다른 이웃에서 학교에 다니는 학생을 지원할 수 있습니다.
특별 프로그램	학교는 특정 프로그램 (예: 직업 및 기술 교육, 국제 학사 학위) 을 실행하기 위해 자금이 필요할 수 있다.	특수 프로그램에 자금을 제공하는 것은 특정 학교가 학생의 필요와 무관한 더 풍부한 프로그램을 제공하도록 보장하기 때문에 불공평한 자금을 초래한다. 그러나 이러한 기금은 모든 학생에게 교육의 기회를 확대할 수 있으며 학교에서 프로그램 접근을 신중하게 검토할 경우 유익할 수 있다.
소규모 학교	소규모 학교는 높은 고정 비용과 학생 1인당 기금 부족으로 인해 추가 자원이 필요할 수 있다.	소규모 학교는 건물을 운영하기 위해 일반적인 고정 비용을 관리해야 하지만 학생 등록률이 낮아 자금을 덜 받는다. 따라서 학군은 소규모 학교의 기능을 유지하기 위해 추가 자원을 할당할 수 있다. 그러나 이 해결책은 유사한 학생 인구를 가진 학교가 다른 자금 수준을 받기 때문에 학교 전체의 형평성을 줄인다.
학생 등록 예상	학교는 특정 캠퍼스 및/또는 전체 학군에서 학생 등록이 증가하거나 감소하기 때문에 할당된 예산에 큰 변동을 볼 수 있다.	예산의 안정성은 학군 및 학교 수준에서 학생 등록의 안정성과 직접적으로 연결된다. 학군의 인구 통계 변화와 지리적 지역의 인구 변화는 학군과 학교에서 가르치는 학생 유형의 변화뿐만 아니라 등록의 감소로 이어진다.

출처: 교육 자원 전략¹²

심층 인터뷰 참가자는 학생등록 수와 가중 FTE 비율을 기반으로 기금을 할당하는 이전 모델을 구현한 학교는 빈곤, 출석 및 행동 문제와 학년 진급 및 졸업률이 학생에게 미치는 영향을 완화하기 위해 충분한 학업 및 사회 정서적 지원을 제공하는 능력이 부족하다는 점에 주목했습니다. 그러므로 학군은 빈곤 및/또는 학업 성취도가 낮은 학생이 많은 학교가 학업 및 사회 정서적 결과를 개선하기 위해 더 많은 자원에 접근할 수 있도록 학생 중심의 예산 책정 프레임워크를 구현합니다.

¹² Figure design reproduced verbatim with text adapted from: Ibid.

한 학교의 빈곤율이 매우 낮고 학생의 20%가 무료 및 할인된 점심 식사를 하고 있고 같은 규모의 다른 학교는 80%의 학생이 무료 및 할인된 점심을 받고 학생의 졸업률이나 독서 능숙 레벨이 매우 다르다고 가정해 보겠다. 우리가 이전에 가지고 있던 자금 조달 모델을 사용하면, 그 학교들은 유사하게 자금을 받게 될 것이다. 단 한 가지 예외는 Title I의 적은 금액의 차이일 것이다. 자금 모델을 빈곤과 같은 것에 가중치를 두도록 전환하면 빈곤 수준이 높은 학교의 자원이 더 많아지므로 학생들을 위해 더 많은 자원을 구입할 수 있다. 아마도 그 학교들은 카운슬러를 추가하거나 더 많은 교사, 더 많은 학교 리더십 또는 더 많은 학생 참여를 위하여 자금을 사용할 것이다.

- Peer District CFO

지역 사회 참여

지역사회 구성원을 교육하고 참여시키는 것은 인터뷰 대상 학군 전체에서 가장 중요한 조언으로 평가되었습니다. 많은 학군은 모델 개발 및 수정에 지역 사회와 학교 직원을 참여시킵니다. 지역사회 및 교사 의견은 공개 회의 및 다중 이해 관계자 위원회를 통해 얻을 수 있습니다. 몇몇 학군은 또한 가중치 전략에 대한 경쟁 제안을 제시하는 것을 포함하여 설문 조사 및 그와 유사한 의견 수집 도구를 정기적으로 사용합니다. 그럼에도 불구하고 참가자들은 모든 WSF 공식이 승자와 패자를 낳는다는 점을 강조합니다. 학군은 이해 관계자를 교육하고 의견을 제공할 수 있는 명확하고 투명한 과정을 유지해야 합니다.

지역사회의 참여가 큰 부분을 차지합니다. 이해 관계자를 참여시키고 그들이 이 과정에 많은 입력을 했다고 느낄 수 있게 하는 것은 이 모델의 성공적인 구현에 매우 중요합니다. 누군가는 한사 이 모델을 시행 할 때 지는 것처럼 느낄 것입니다. 우리는 그러한 상황을 예상하고 왜 그것이 사실인지 또는 어떻게 그들을 참여시킬 수 있는지, 왜 이 모델이 학군 전체에 어떻게 도움이 되는지에 대해 알아내야 합니다."

- 동료 학군 예산 이사

또한, 학군은 이해 관계자가 자금 조달 과정과 무슨 일이 어떻게 일어날지 및 결정 이유를 이해할 수 있도록 의사 소통 전략을 개발해야 합니다. 커뮤니케이션 전략에는 도표 1.7에 설명된 세 가지 요소가 포함되어야 합니다. 학군은 정보를 전달하고 받는 사람, 커뮤니케이션 방법 및 피드백 수신 방법을 식별해야 합니다.¹³

도표 1.7: 커뮤니케이션 전략의 요소

요소	설명
----	----

¹³ "1D. Plan and Prepare: Identify Communications Strategy." Government Finance Officers Association. pp. 19-20. https://smarterschoolspending.org/sites/default/files/resource/file/GFOASchoolBudgetBP-1D-IdentifyCommunicationsStrategy_2017FINAL.pdf

과정 개요	▪ 학군이 예산을 개발하는 방법을 설다(예: 중요한 날짜, 마감일). ▪ 의사결정 과정을 설명 ▪ 예산 책정을 안내하는 원칙과 전략적 우선 순위를 제시하고 이 정보를 사명, 비전 또는 가치 진술 또는 행동 이론과 일련의 목표 또는 개선 영역으로 지원하는 것을 고려한다. ▪ 변화의 필요성을 입증하기 위해 과거 성과에 대한 정보 제공
이해관계자 참여	▪ 이해관계자 관점을 포함하는 과정 생성 ▪ 이해 관계자가 이해 관계자 입력(예: 변경 사항 전달, 의사 결정에 이해 관계자 참여)을 통해 학군이 해결하고 있는 문제를 명확하게 이해하도록 한다. ▪ 이해 관계자를 포함하도록 조치 조정(예: 변경을 위해 이해 관계자 피드백을 사용하는 데 관심이 있는 경우 참여 권장)
결정에 대한 설명	▪ 예산 결정을 명확하게 전달하고 이전 계획과 어떻게 다른지 전달 ▪ 모델 변경에 대한 컨텍스트 제공 ▪ 모든 청중이 이해할 수 있는 방식으로 정보 제공 ▪ 의사결정 과정에서 사용된 근거, 고려된 절충안 및 지침 원칙을 포함한다.

출처: 정부재정관리인협회¹⁴

학군이 기금과 자원을 분배하면 지도자는 교장과 같은 특정 이해 관계자 그룹에 핵심 메시지를 맞추고 지역사회 전체에 정보를 공유할 수 있습니다. 도표 1.8은 예산 공식을 결정한 후 지도자가 취해야 할 조치를 나열합니다.

도표 1.8: 예산 공식 커뮤니케이션 조치 항목

¹⁴ Figure adapted from: Ibid., pp. 18–19.



작업 항목

□ 타운 홀 회의, **FAQ** 또는 기타 장소를 통해 최종 설계 결정 (풀의 총 금액, 가중치에 선택한 학생 특성 및 관련 정책 결정 포함)을 더 광범위한 학군 이해 관계자, 교장, 지역사회 구성원 및 이사회와 공유한다.

□ 학교 예산이 어떻게 변경되고 수입 및 학생 등록 변경과 같은 기타 요인이 예산에 영향을 미치는지 설명한다.

□ 교장, 교장 감독자 및 이사회 구성원 (즉, 공식으로 인해 큰 손실 및/또는 큰 이익을 경험하는 학교)을 포함하여 자금 지원 변경으로 가장 큰 영향을 받는 지역사회의 이해 관계자를 만난다.

□ 주요 예산 편성 일정 변경 및 향후 예산 과정에 대한 새로운 지원을 교장에게 알린다.

□ 향후 예산 절차에 대한 교장 및 교육구 사무소의 역할과 기대치를 명확히한다.

출처: 교육 자원 전략¹⁵

¹⁵ Figure text reproduced verbatim from: "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 53.

섹션 II: 체리크릭 학군의 학생 중심 예산 체계

학생 중심 예산 책정: CCSD 학생 및 학교 요구 지원

이전 섹션에서 설명한 연구를 기반으로 CCSD는 2022-23 학년도의 초기 구현을 위한 프레임워크와 공식을 개발하기 위해 2021년 1월에 실행 계획을 시작했습니다. 이 섹션에서는 CCSD가 이 과정 동안 취한 단계와 결정 사항을 간략하게 설명합니다. 체리크릭 학군은 이 섹션에 제공된 모든 데이터와 세부 정보를 제공했습니다. 교육구의 전반적인 목표는 CCSD의 가치 및 전략 계획에 정의된 우수성의 기준을 충족시키면서 학생들을 교육하고 봉사하기 위해 직원 및 비직원 모두에게 예산 자원을 할당하는 방법을 보여주는 투명한 방법론을 학군 전체에 제공하는 것입니다.

일반 프레임워크

2022-23 학년도의 초기 구현을 위한 CCSD의 학생 중심 예산 체계. 도표 2.1. 주요 구성 요소를 설명합니다.

도표 2.1: 프레임워크 구성 요소



모범 사례: 이해 관계자의 관점을 브레인스토밍하고 수집한다.

CCSD는 도표 2.2에 요약된 세 가지 초점 영역을 탐색하기 위해 학군 지도자와 대표로 구성된 교차 기능 그룹을 만들었습니다. 초점 영역은 프로젝트의 전체 수명 동안 구현 및 계획을 안내합니다.

도표 2.2: 초점 영역



이 다년 프로젝트는 예산 체계가 학생들이 **CCSD** 학교에 올 때 그들의 학업 수준에서부터 학군의 자금과 자원을 사용되는 것을 목표로 합니다. 이 작업 그룹은 학교 수준에 따라 접근의 최소 기준을 정의하는 것으로 시작했습니다. 이 표준은 **CCSD** 표준의 우수성을 보장하기 위해 학교에 관계없이 모든 **CCSD** 학생들이 접근해야 하는 최소한의 프로그램 및 강화교육의 기회를 줍니다. 그런 다음 작업 그룹은 접근의 일관성과 형평성에 대해 학년별로 학교 전체의 직원 배치를 조사하여 더 많은 자원이 식별되거나 예상되는 추가 인력 수요와 예상 등록률의 변화가 이러한 요구와 관련하여 직원 배치에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 식별합니다. 학군 팀은 또한 내부 및 외부 파트너와 협력하여 체계적이고 구조적인 문제에 직면한 **CCSD**의 추가 학생 그룹을 식별하는 것을 포함하여 역사적으로 소외된 학생 그룹을 식별했습니다.

모범 사례: 학교 및 학군의 요구 사항을 충족하고 학교 및 지역 사회 특성을 고려하는 공식 구성 요소 식별

CCSD는 학군 학생의 전체 복지를 우선시하고 해결하기 위해 노력한다. 도표 2.3은 방법론이 학군 우선 순위와 일치하도록 확인하고 채택한 구성 요소를 간략하게 보여줍니다.

도표 2.3: 인력 총원 공식

일반 교육 • 예상 학생 등록 • 학생 대 교사 비율에 따른 인력 총원
사회 및 정서 학습 요소(S.E.L.F.) • 학교에 있는 학생들의 사회적/정서적 복잡성을 해결한다. 다음을 기반으로 한 데이터: 무료 및 할인 급식에 해당되는 학생들 다국어 학습자 평균 일일 출석률 가정의 불안 "계층 순위"에 배치된 학교
소규모 학교 요인 • 기본 인력 및 프로그램을 지원하고 CCSD 전반에 걸쳐 일관된 기본 접근을 보장한다.

모범 사례: 데이터 기반 가중치를 사용하여 공식을 구성하고 학생 등록률이 떨어지는 학교를 보호하기 위한 전략을 고안한다.

CCSD는 S.E.L.F를 개발했다. 다음 몇 년 동안 평가 및 개선될 메커니즘으로 계층 순위 및 학생 등록 감소 평균을 사용하지만 새로운 프레임워크 및 공식으로의 초기 전환 동안 학교를 지원하는 역할을 합니다. 또한, 해당 학군은 단기적으로 추가적인 연속성을 제공하기 위해 현재의 프레임워크를 개발했습니다. 도표 2.4 - 2.6은 이러한 계산을 보여줍니다.

도표 2.4: S.E.L.F. 티어 랭크

Free and Reduced Lunch					Average Daily Attendance (ADA)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 20%	0% - 20%	0% - 20%		Tier 1	Above 94%	Above 94%	Above 92%
	Tier 2	20% - 40%	20% - 40%	20% - 40%		Tier 2	93% - 94%	93% - 94%	91% - 92%
	Tier 3	40% - 50%	40% - 50%	40% - 50%		Tier 3	92% - 93%	92% - 93%	90% - 91%
	Tier 4	Above 50%	Above 50%	Above 50%		Tier 4	Below 92%	Below 92%	Below 90%
English Language Learners					Home Insecurities (Homeless)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 15%	0% - 10%	0% - 10%		Tier 1	Below 0.5%	Below 0.5%	Below 0.5%
	Tier 2	15% - 20%	10% - 15%	10% - 15%		Tier 2	0.5% - 1%	0.5% - 1%	0.5% - 1%
	Tier 3	20% - 40%	15% - 35%	15% - 30%		Tier 3	1% - 2%	1% - 2%	1% - 2%
	Tier 4	Above 40%	Above 35%	Above 30%		Tier 4	Above 2%	Above 2%	Above 2%

도표 2.4에서 볼 수 있듯이 각 구성 요소는 각 학교의 계층으로 순위가 매겨집니다. 총 S.E.L.F. 학교의 등급 순위는 네 가지 구성 요소 모두의 평균이다. 학교 기반 S.E.L.F. 평균 계층 순위, 추가되는 스태프는 다음과 같습니다:

- 초등학교 - 0.25 곱하기
- 중학교 - 0.5 곱하기
- 고등학교 - 1.0 곱하기

도표 2.5에서 이 예는 등록 감소에도 불구하고 회계년2022-23의 전체 직원이 이전 공식보다 0.56 FTE 더 높은 이유를 보여줍니다.

도표 2.5: 평균 학생 등록 감소 - 초등학교 예

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	475	475
FY2022-23 Projected Enrollment	442	442
Enrollment Used for Staffing	442	459
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.89	24.78
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.89	24.78
Prior Alternate Allocations	0.77	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.66	25.22

School is seeing the benefit of the declining enrollment averaging

특정 학교의 경우 이전 공식이 더 많은 직원을 제공했을 수 있습니다. 이러한 학교는 도표 2.6의 예에서 보여주듯이 이전 공식을 적용하여 전환 기간 동안 무해하게 유지됩니다.

도표 2.6: 무해 유지 - 초등학교 예

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	439	439
FY2022-23 Projected Enrollment	432	432
Enrollment Used for Staffing	432	436
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.35	23.54
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.35	23.54
Prior Alternate Allocations	1.28	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.63	23.98

모범 사례: 모델이 여러 번 수정되었는지 확인하고 학교 및 학군 지도자를 위한 전문성 개발과 함께 전환 조치를 제공합니다.

CCSD는 영향을 측정하기 위해 가장 유용한 데이터를 사용하여 모든 캠퍼스에 프레임워크와 공식을 적용했습니다. 위의 예에서 설명한 대로 학군 지도자는 조정 결정을 내리고 캠퍼스 지도자와 협력하여 새로운 공식을 적용하기 위한 자원 및 교육을 개발했습니다. 학군은 구현을 더 잘 이해하기 위해 개별 캠퍼스 리더들과 계속해서 협력할 것입니다. 예비 추정에 따르면 회계년2022-23에 대해 지구가 이전 공식을 그대로 유지했다면 직원은 127개 위치에서 감소했을 것입니다. 새로운 자금 조달 공식을 사용하면 해당 직책 중 61개가 유지되어야 하지만 최종 결정과 인력 수준은 예산 책정 과정에서 변경될 수 있습니다.

- 초등학교 37개 직책
- 중학교 22개 직책
- 고등학교 2개 직책

요약하면, 도식 2.7은 새 공식과 기존 공식을 비교할 때 학군 기금에 대한 총 영향을 보여줍니다. 총 학군 캠퍼스의 기금은 \$6,000,000 이상 증가합니다.

도표 2.7: 예비 일반 교육 인력 구성 요약*

	Elem	Middle	High	Total
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
FY2021-22 (Old Formula)	99,146,703	53,600,110	77,946,592	230,693,406
Variance	\$ (8,478,642)	\$ (2,939,882)	\$ 511,444	\$ (10,907,081)
FY2022-23 (New Formula)	93,840,376	52,548,391	78,643,831	225,032,598
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
Preserved Staffing	\$ 3,172,315	\$ 1,888,164	\$ 185,794	\$ 5,246,273
	Elem	Middle	High	Total
Ratio Based (Current Proj Enrollment)	87,291,898	49,556,052	76,046,736	212,894,686
Declining Enrollment	4,350,882	1,524,978	257,985	6,133,845
Small School	255,661	244,226	558,968	1,058,854
S.E.L.F.	1,596,282	956,694	1,053,439	3,606,415
Hold Harmless	345,653	266,441	726,703	1,338,798
Total New Formula Allocations	6,548,479	2,992,339	2,597,094	12,137,912
FY2022-23 (New Formula)	\$ 93,840,376	\$ 52,548,391	\$ 78,643,831	\$ 225,032,598

This shows the incremental financial impact by lever of the new formula

* 등록 예측은 과정 전반에 걸쳐 변경됩니다.

하노버 연구에 대해

Hanover Research는 고객이 정보에 입각한 결정을 내리고 기회를 식별 및 포착하며 효율성을 높이는 데 도움이 되는 비용 효율적인 모델을 통해 고품질의 맞춤형 연구 및 분석을 제공합니다.

우리의 해결책

학업 해결책

- 대학 및 취업 준비:

학생의 정시 졸업을 지원하고 모든 학생이 고등 교육 및 직업을 준비할 수 있도록 지원.

- 프로그램 평가:

학생 결과를 극대화하고 비용을 관리하는 자원에 대한 정보에 입각한 증거 기반 투자를 지원하기 위해 프로그램 영향을 측정합니다..

- 안전하고 지원적 환경:

분위기와 문화에 대한 종합적인 연례 평가를 통해 학생, 학부모 및 교직원의 학업, 문화 및 사회 정서적 요구를 지원하는 환경을 조성합니다.

관리 해결책

- 가족 및 지역사회 참여:

가족 및 지역 사회 관계를 확대 및 강화하고 학생의 성공을 지원하는 지역 사회 협조를 식별합니다.

- 인재 채용, 유지 & 개발:

교사 경험과 직원의 전문성 개발 요구에 대한 이해를 높임으로써 최고의 직원을 유치하고 유지합니다.

- 운영 개선:

예산 결정 시 인구 통계, 등록 수준 및 지역사회 기대치의 변화에 능동적으로 대처합니다.

리더십 해결책

학생, 학부모, 교직원이 가장 먼저 선택하는 고성능 관리 시스템 구축합니다.

우리의이점



EXPERT
200+ analysts with multiple methodology research expertise



FLEXIBLE
Ongoing custom research agenda adapts with organizations' needs



DEDICATED
Exclusive account and research teams ensure strategic partnership



EFFICIENT
Annual, fixed-fee model shares costs and benefits

