

Accenture Digital Consulting

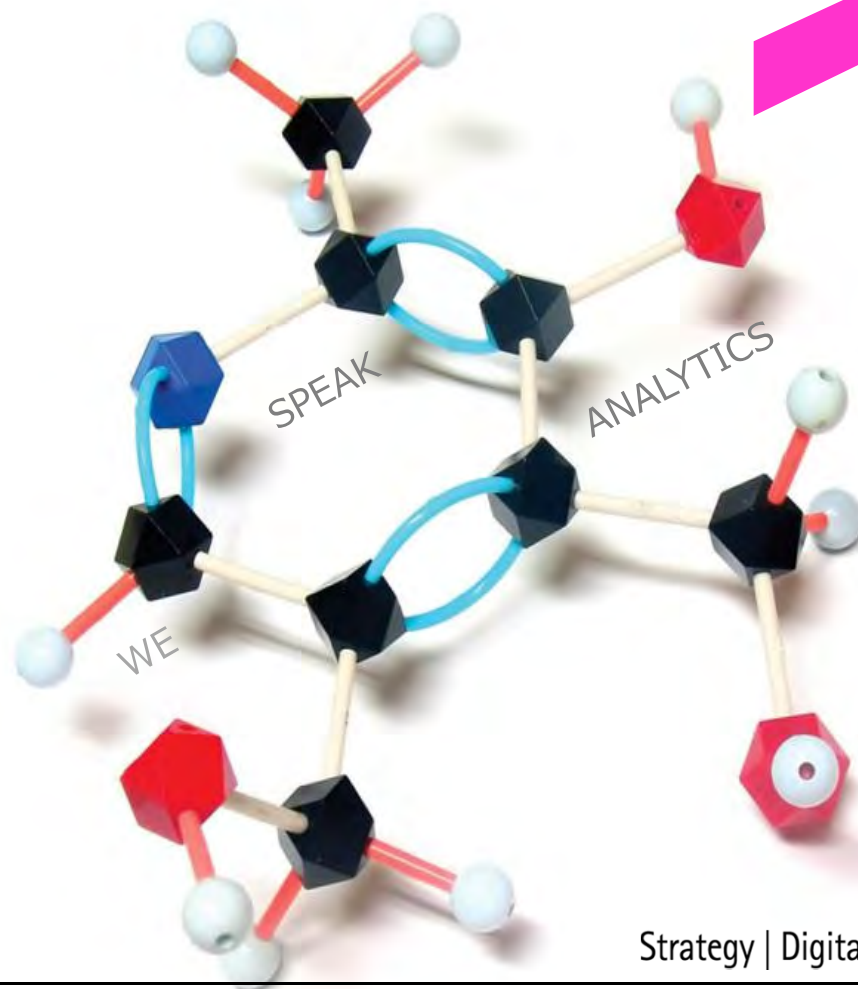
科学的アプローチの要諦

アクセンチュア株式会社

工藤卓哉

May 16th 2014

High performance. Delivered.




accenture

Strategy | Digital | Technology | Operations

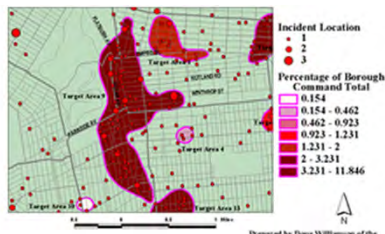
科学的アプローチの要諦

勘と経験 × データ

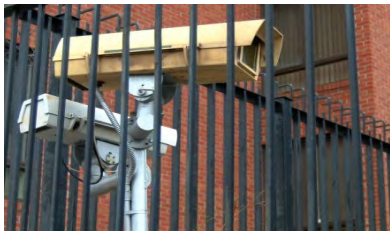
ニューヨーク市警察局は犯罪データ可視化と予測により 犯罪件数を激減

捜査情報のデジタル化、犯罪発生パターン予測、捜査員の最適配置、現場へのリアルタイムな情報提供を通して**殺人発生数を約85%減**。

NY市警察局での犯罪抑止の取り組み



【犯罪ピンマップ】
リアルタイム見える化
で捜査員最適配置

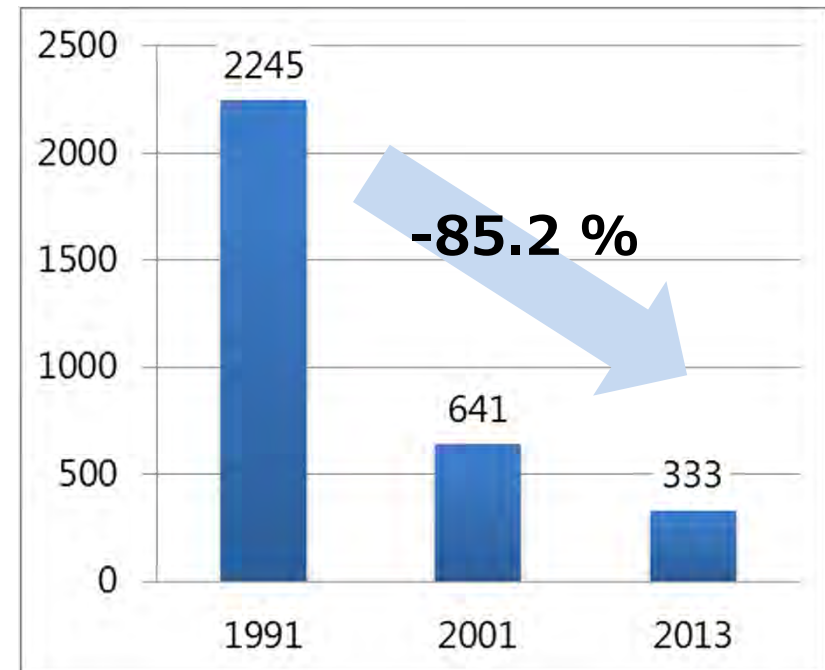


【被疑者抽出】
市内6000台の
カメラで被疑者を
パターン認識



【追尾システム】
16億のライセンス情報を
蓄積し、自動追尾

NY市における殺人発生数

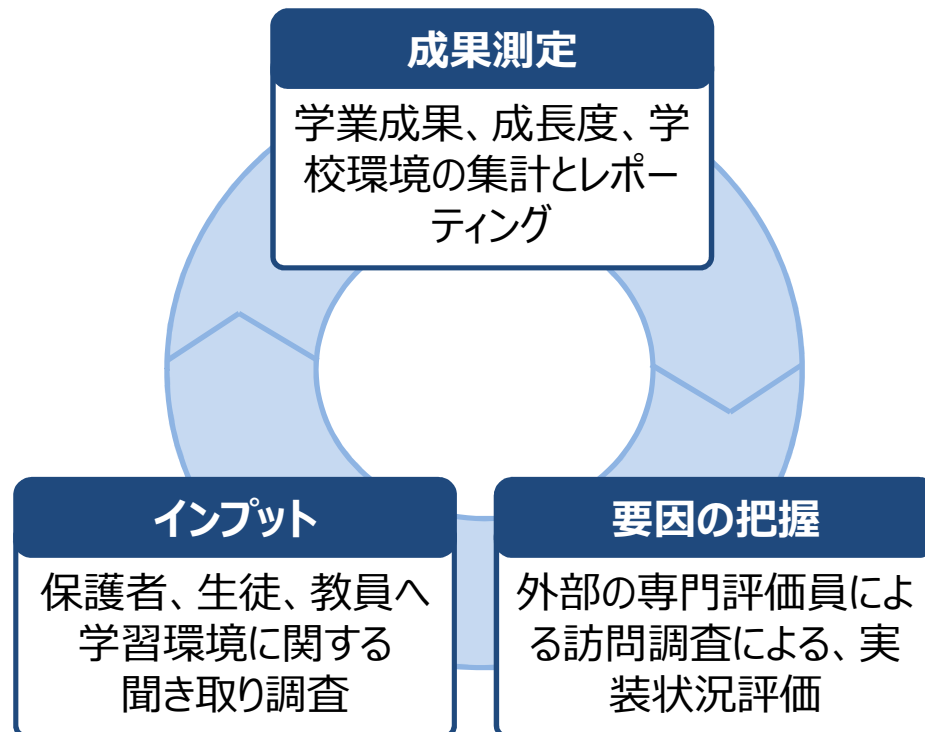


出典：<https://www.gc.cuny.edu/Page-Elements/Academics-Research-Centers-Initiatives/Centers-and-Institutes/Center-for-Urban-Research/CUR-research-initiatives/Computer-Crime-Mapping>
http://www.huffingtonpost.com/2013/12/30/new-york-city-murder-rate-2013_n_4520192.html
http://www.computerworld.com/s/article/9230117/NYPD_launches_new_analytics_tool_for_fighting_terror_crime

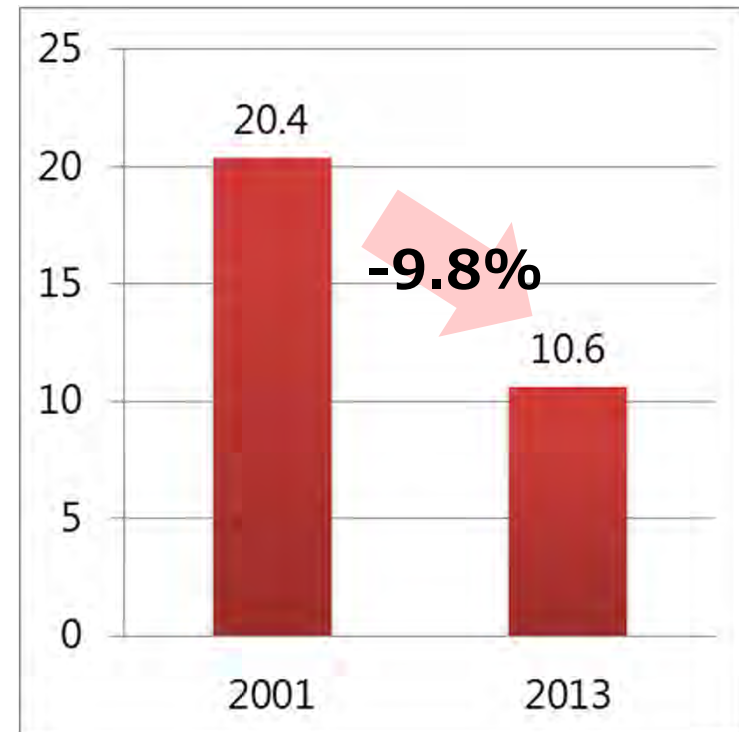
ニューヨーク市では定量的な学校評価を用いた教育改革で質を改善し、高校退学率の減少に成功

高校途中退学率を20.4%から10.6%へ改善。

学校評価の概要



4年間の高校退学率



出典：Citations for education stats: <http://schools.nyc.gov/Accountability/data/GraduationDropoutReports/NYCTraditionalCalc.htm>
(used Four-Year Longitudinal Graduation and Dropout Reports have been published since 2001 (reporting on the Class of 2000).
These reports describe the 4-year outcomes of each graduating class, not seven year follow-up)
<http://schools.nyc.gov/default.htm>

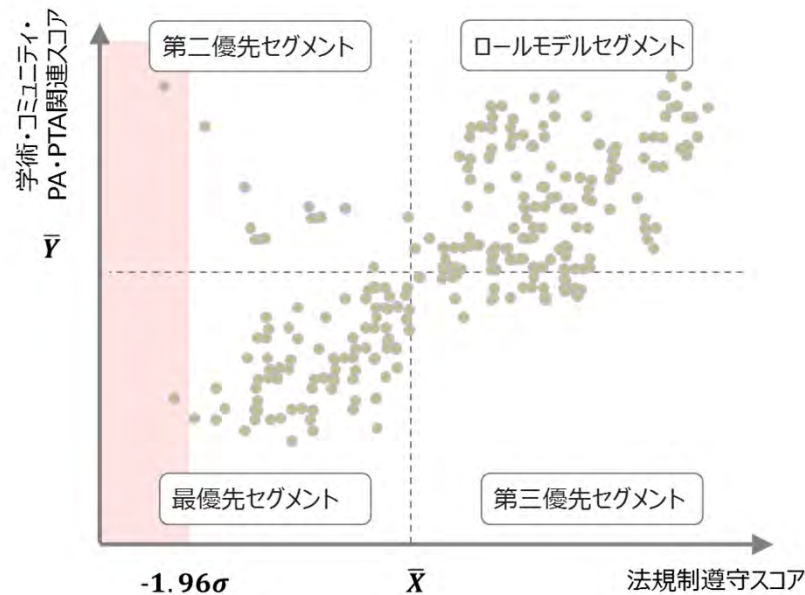
限られた財源で公共サービスの質を担保

選択 × 集中

ニューヨーク市教育改革における“選択と集中”

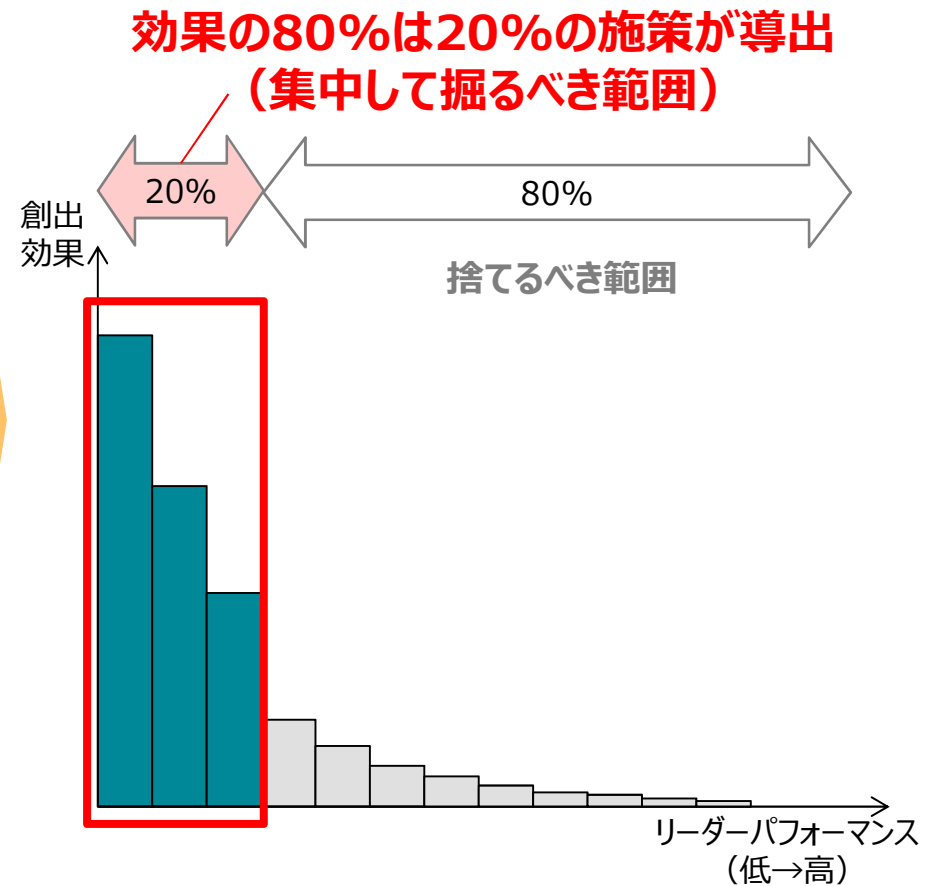
50に上る様々なデータ指標から、セグメントを定義し、効率的に底上げ施策を実施。

運用最適化とシグナルノイズの本当の意味



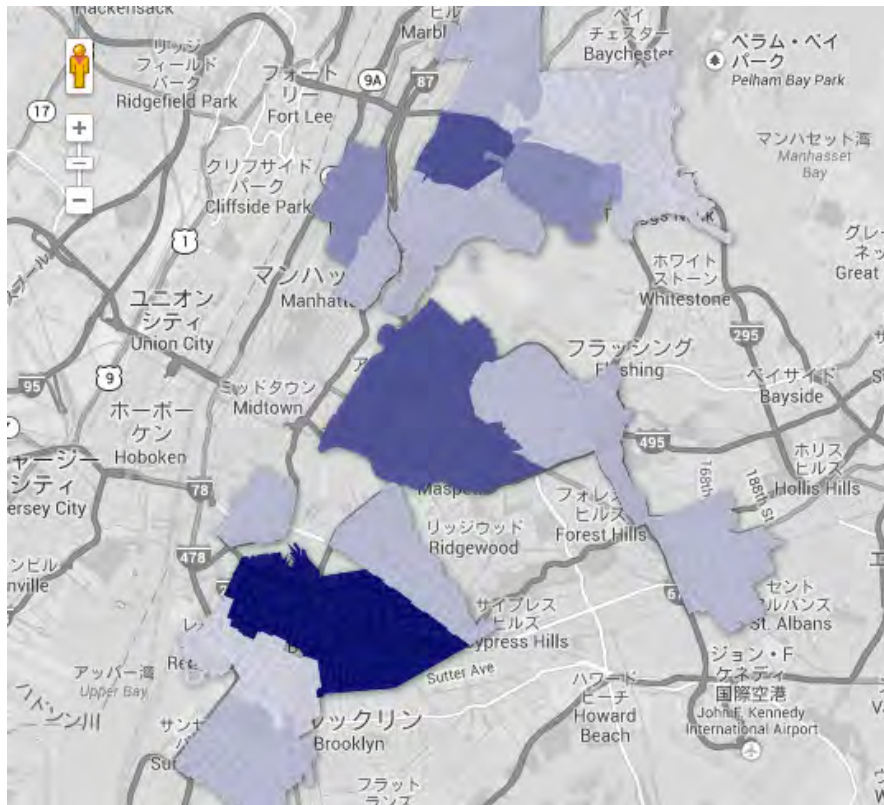
脚注：ニューヨーク州政府が課す学術テストスコア、コンプライアンス遵守項目等、50項目以上、全関係政策部署に渡る広範囲なデータ結合処理による

パレートの法則



ニューヨーク市医療政策局における“選択と集中”

医療にアクセスできない貧困層（メディケイド受給者）をターゲットして底上げ



効果の大きな
貧困層（メディケイド）
の診療所をターゲット

アナリティクスによる
予防医療で慢性疾患
の医療費を削減

出典：Citations for DOHMH stats: <http://www.thenewyorkworld.com/2013/04/01/doctor-cuts/>

経験と勘に加えた科学的アプローチを！

経験と勘 × データ

+

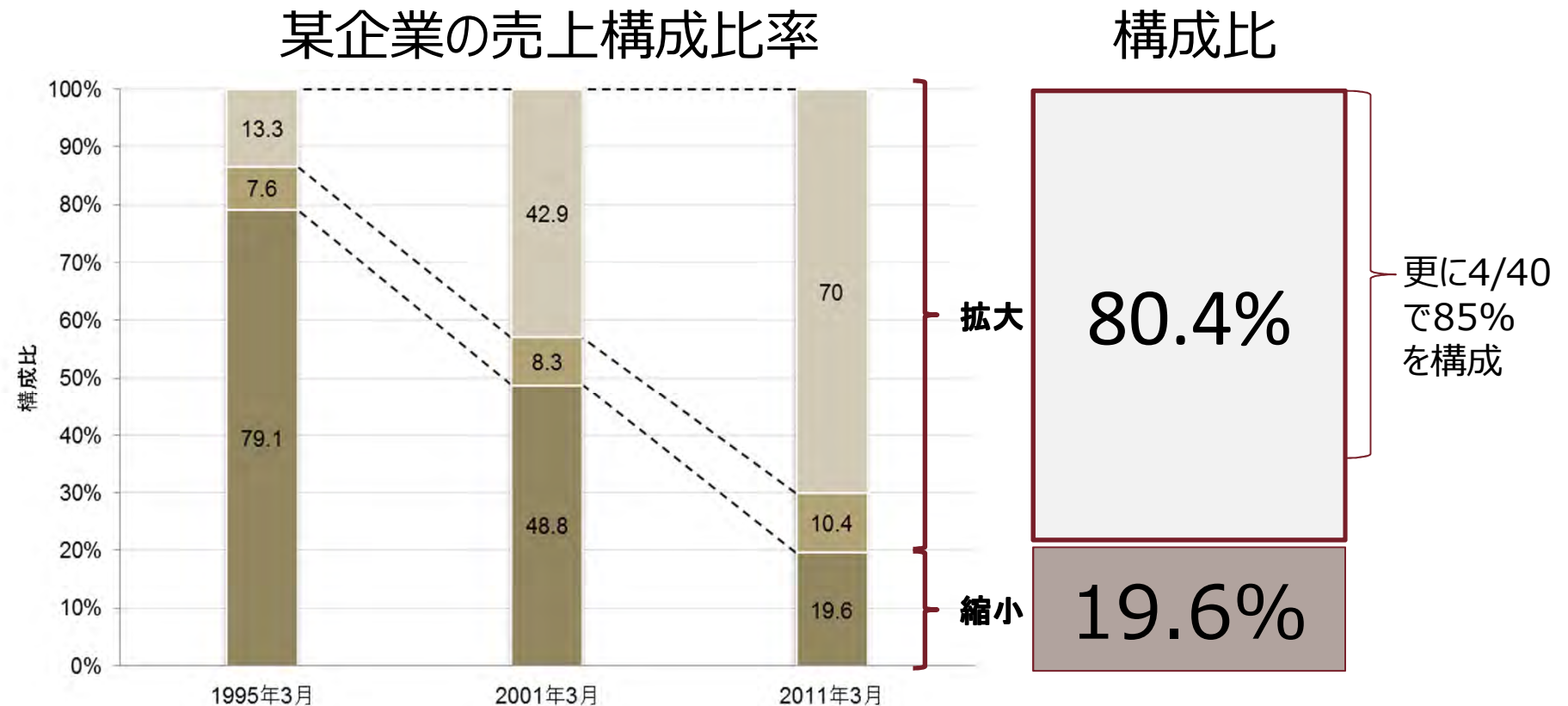
選択 × 集中

=

効率的に高品質なサービスを！

【補足資料】

<補足資料> ビジネスにおける選択と集中の成功例（統計は汎用的）

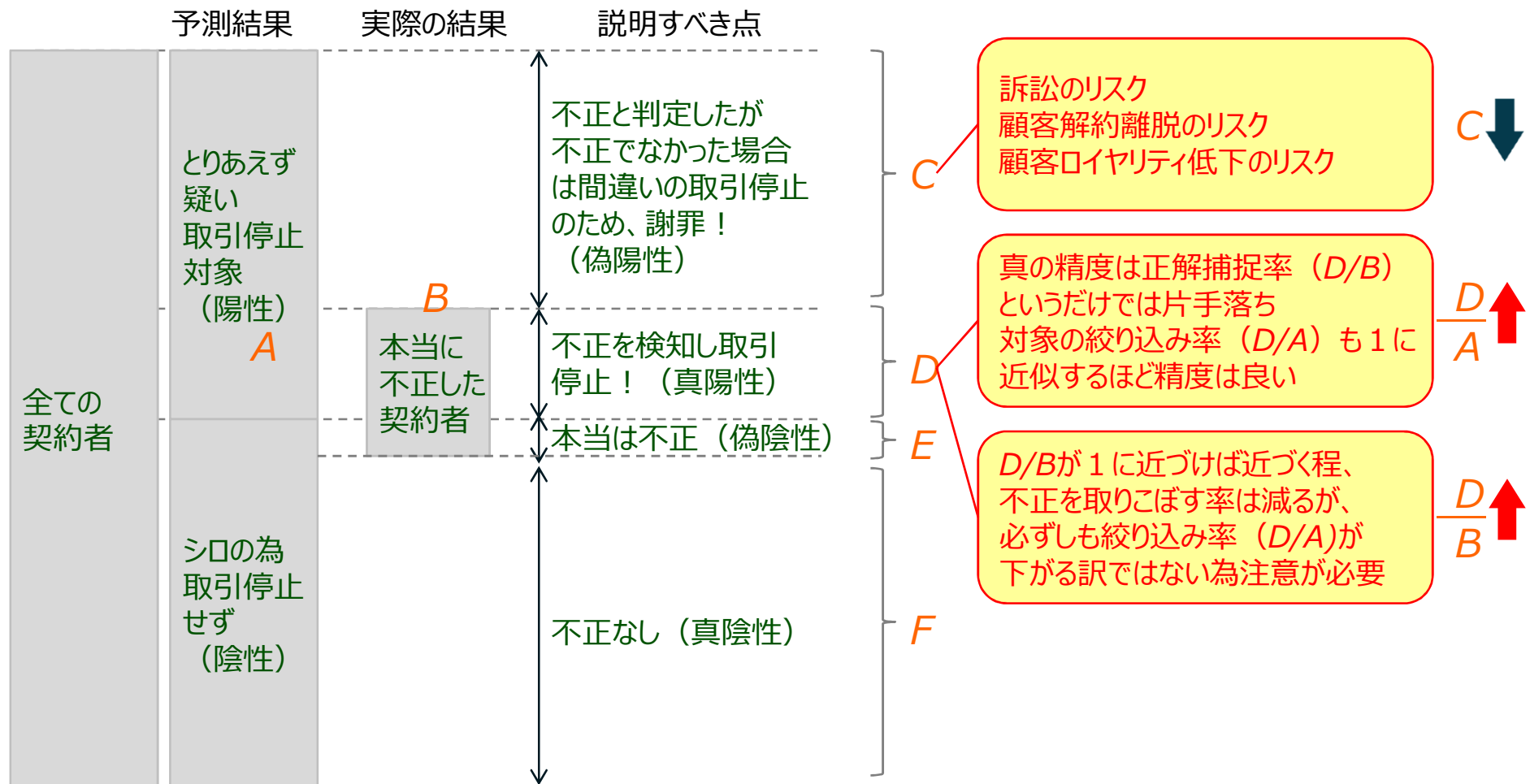


<補足資料> 経験と勘 + データを組み合わせた取り組み事例

- 意思決定科学においては、オペレーション設計も最適化の重要な要素！

データの真実

注意すべき意味



<補足資料> 産業別に特化したアナリティクスサービス提供事例

サービスカテゴリ	金融サービス	通信・メディア・ ハイテク	製造・流通	素材・エネルギー	公共サービス・ 医療健康
顧客および マーケティング 分析	✓ キャンペーン計画 ✓ 顧客セグメンテーション ✓ 顧客生涯価値分析 ✓ 広告の効果測定	✓ 顧客対応最適化 ✓ 顧客維持・離反分析 ✓ デジタル消費者分析	✓ 位置情報連動広告 配信 (O2O) ✓ 出店計画・商圈分析 ✓ 店舗評価分析	✓ 顧客維持離反分析	✓ キャンペーン分析 ✓ 顧客セグメンテーション ✓ 顧客生涯価値分析
販売とカスタマ ーサービス分析	✓ 見込み顧客創出 ✓ 価格設定 ✓ 販売戦略 ✓ 販売エリア	✓ 協業者へのインセン ティブ管理 ✓ 営業部門のための分 析	✓ 営業時間最適化 ✓ 価格設定 ✓ 販売戦略 ✓ 売上予測	✓ 見込み案件創出	✓ お客様相談センター 分析
オペレーション 分析	-	✓ ロジスティクス最適化 ✓ パーツ在庫最適化 ✓ 品質保証分析 ✓ 需給予測 (AFS)	✓ ロジスティクス最適化 ✓ 品質保証 ✓ 在庫最適化 (AFS) ✓ 浪費コスト分析	✓ プラントの予防保全	-
不正検知	✓ 預金運用における 不正検知 ✓ 保険金詐取分析	-	-	-	✓ 医療健康領域でのコ ンプライアンス管理 ✓ 犯罪発生予測
人材管理分析	-	✓ タレントアナリティクス	✓ 業務改革	-	✓ 教育サービスの 評価/分析
業界に特化した 分析	✓ 支払不能リスクと規制 の分析	✓ ネットワーク構築・最 適化	-	✓ スマートシティ事業	✓ 電子医療データ 分析
データ/ テクノロジー	✓ DMP ✓ データとコンテンツの管理		✓ 情報統合 ✓ ビジネスインテリジェンス		
業界横断型ソリ ューション	✓ カメラ画像解析による顧客動線情報分析 ✓ アップリフトモデリングを活用した回収業務効率化		✓ ソーシャルメディア・アナリティクス ✓ アナリティクス研修・技術検証診断サービス		

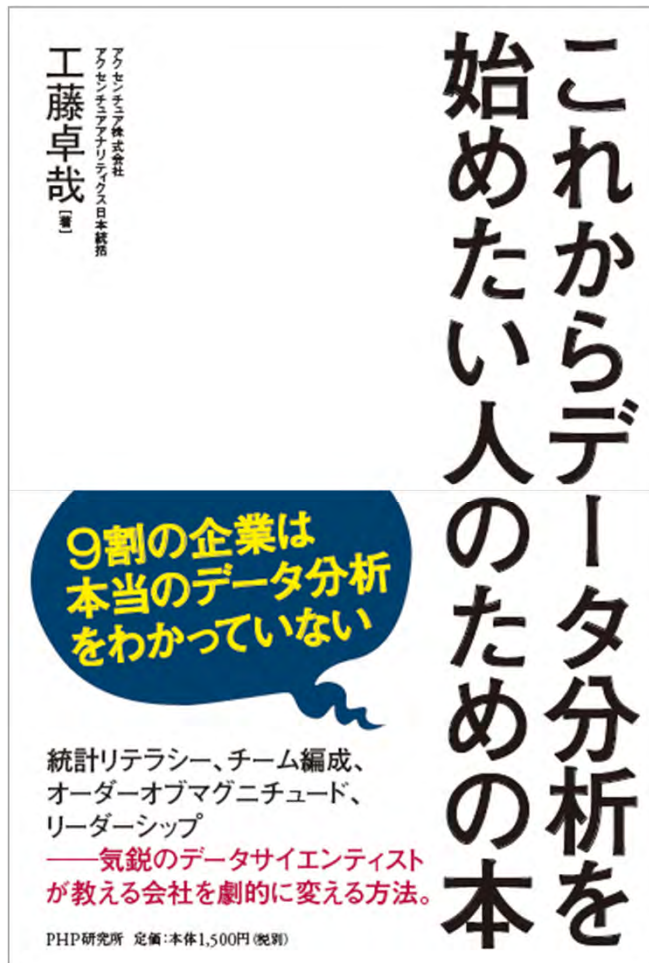
<補足資料> ニューヨーク市警察局 (NYPD) のデータ利活用の取り組み

#	媒体名	概要	ソース
1		NYPDは新しい分析ツールを開発し、テロ・犯罪対策に活用 ✓ 市中に設置された粒子検出器のセンサーから取得したデータを分析。化学兵器の存在を検知し、さらに映像により捕捉する。	http://www.computerworld.com/s/article/9230117/NYPD_launches_new_analytics_tool_for_fighting_terror_crime
2		NYPDのナンバープレート読取装置はマンハッタン島のすべての車両を“完全に”捕捉可能 ✓ 捕捉したデータは3-4千万USDで構築したシステムに蓄積され、包括的に表示されるダッシュボードで確認可能。	http://www.huffingtonpost.com/2013/03/13/nypd-license-plate-readers_n_2869627.html
3		NYPDはパトカーに設置されたナンバープレート自動読取装置で車泥棒を逮捕 ✓ NYPDによると警察車両に設置したナンバープレート読取装置で盗難車2,683台を発見、重大犯罪1,000件を解決。	http://nypost.com/2010/07/19/big-brother-nypd-takes-license-with-car-thieves/
4	ニューヨーク市 Webサイト	セキュリティ・プライバシー・ガイドライン ✓ データを用いた捜査を行うに当たり、市はデータの取得・利活用方針を明示している。	http://www.nyc.gov/html/nypd/downloads/pdf/crime_prevention/public_security_privacy_guidelines.pdf

<補足資料> ニューヨーク市におけるその他データ利活用の取り組み

#	媒体名	概要	ソース
1		ニューヨーク市におけるマネーボール ✓ マイケル・フラワー NY市 アナリティクス・ディレクターの講演。800万人を超えるNY市民に対して、データサイエンスを通して利便性の高い公共サービスを提供。	https://www.youtube.com/watch?v=M_20UjRvr0
2		予測モデルは市民の税金を削減し生命も救う ✓ マイケル・フラワー氏（NY市 アナリティクス・ディレクター）へのインタビュー	http://strata.oreilly.com/2012/06/predictive-data-analytics-big-data-nyc.html
3		オープンデータを超えて：データが市を動かす ✓ マイケル・フラワー氏のブログ記事	http://beyondtransparency.org/chapters/part-4/beyond-open-data-the-data-driven-city/
4		NY市は違法アパートの取り締まり方針を変更 ✓ NY市消防局は生命を救うため、火災の危険性のある建造物を見つける方法を考案。	http://www.ny1.com/content/news/140500/city-renews-crackdown-on-illegal-apartments

<補足資料> 引用元参考書籍



【参考資料】

 **accenture**

consulting | technology | outsourcing

W E

S P E A K

A
N
A
L
Y
T
I
C
S

High performance. Delivered.

海外における学校評価とその事例のご紹介

海外における学校評価とは？ ～学校評価の位置づけ～

海外では、リソースマネジメントにおける「目標管理」「実態把握」「共通理解獲得」のツールとして、学校評価を活用しています。

海外における学校評価の位置づけ



<前提: 設置者による学校マネジメントとは？>

- 学校関係者間の合意の下、求められるアウトカムの達成にむけ、有効な量・内容・組み合わせにて、リソースを投下すること (=リソースマネジメント)

<海外における学校評価とは？>

- 海外では、リソースマネジメントのためのツールとして、学校評価を活用

○ 目標管理

- 学校に求められるアウトカム(成果)が何かを規定すること
- そのアウトカムが評価できる指標を設定すること

○ 実態把握(測定・評価)

- これまでのリソース投下の結果として、求められるアウトカムに対して現行水準がどのレベルにあるかを把握すること (GAPの把握)

○ 共通理解獲得

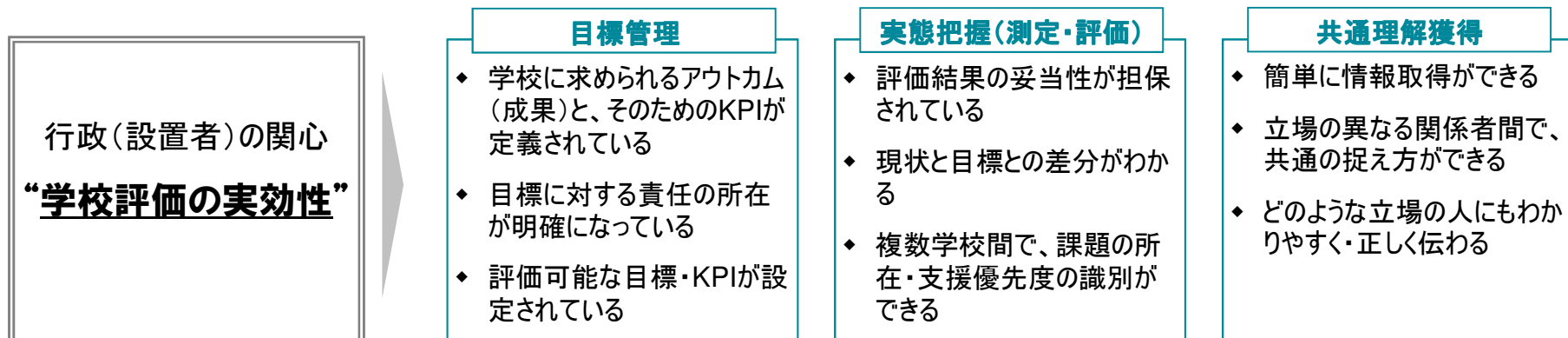
- 上記情報を公表し、様々な学校関係者間で共通理解を得ること

学校評価の要件

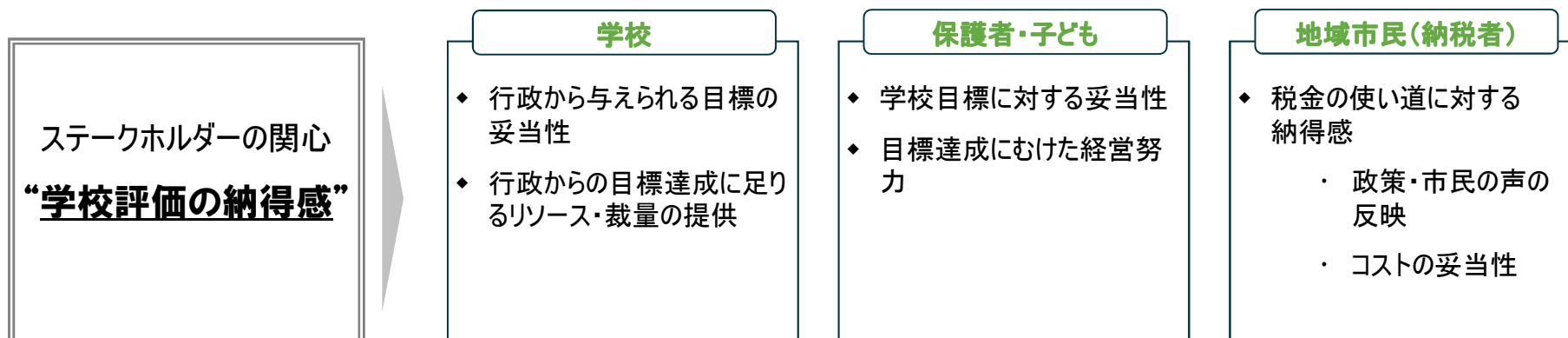
～学校評価における行政（設置者）・ステークホルダーの関心～

学校評価は、その実効性だけでなく、学校及び学校関係者が納得できる評価の内容・仕組みであることが求められます。

実効性獲得のための仕組みの要件



各ステークホルダーの“納得感”の拠り所



学校評価の要件

～学校評価の実効性・納得感の獲得のための7つのポイント

学校評価の実効性とステークホルダーの納得感を獲得できる学校評価の実装において、以下に示す7点がポイントとなります。

1 体系的・測定可能・比較可能な評価指標

- ・ 目標からのブレイクダウンによって導かれた合目的な評価指標
- ・ 客観的に測定可能な評価指標

2 業績評価・校長評価との連動

- ・ 学校経営・運営における、行政・学校管理職の責任の所在の明確化

3 地域格差の考慮

- ・ 目標達成水準だけでなく、プロセスを重視した評価
- ・ 学校ごとの地域環境の違いを考慮した評価

設計

4 校長の裁量の拡大

- ・ 各学校が自主・自律的に学校経営を行うに足る裁量を付与

5 多面的かつ客観性のある評価プロセス

- ・ 定量評価に加え、学校関係者の意見もふまえた評価
- ・ 学校経営に精通した専門組織・担当者による評価

運用

6 実態に応じた学校支援の提供

- ・ モニタリング結果に基づき、必要なタイミング・学校に、必要な支援を提供

7 市内学校共通の情報プラットフォーム

- ・ 各学校の経営情報の集約・見える化のためのインフラ
- ・ 共通フォーマットの採用

実行基盤

米国の学校評価の事例 ～ニューヨーク市～

「学校評価は、ツールでしかない。あらゆる制度が有効に機能してこそ、学校経営改善が果たされる。」

前述7つのポイントを全て網羅した、学校評価の グローバル先進事例

～学校評価とそれを取り巻く各種制度の有機的な組み合わせ～

ニューヨーク市における教育改革実施の背景

国家政策として、州を中心とする国民の学力向上にむけた教育内容や評価のスタンダードの確立が進められる中、ニューヨーク市では州からの権限委譲を受け、市独自の教育システムの確立を目指しました。

アメリカにおけるアカウンタビリティ強化の動向

連邦政府

○ “No Child Left Behind”法の設立(2002年)

- ・ 各州にて教育スタンダードを定め、2014年までに全ての生徒がその基準を達成できることを目指したもの。
- ・ 各州に対して、マイノリティや貧困層を含む全生徒が州の教育スタンダードの達成に近づいていることを示すことを要請。
- ・ また、全ての学校と学区においてスクールレポートカードを作成・公開を要請。

ニューヨーク州

○ ニューヨーク州では、NCLB法設立以前から、州の教育スタンダードと共に独自のアカウンタビリティのシステムを導入

- ・ NCLB法成立を受け、法に則った形に移行

⇒ 教育スタンダードによって教育内容の基準や到達目標を定める一方、その目標の到達方法は各学校の自主的な取組に委ね、その結果を問うアカウンタビリティ政策が採られた

当時のニューヨーク市が抱えていた問題

教育環境格差の大きさ

- ◆ 所得格差
 - マンハッタンを中心に超高所得層が住む一方で、ブルックリン・ブロンクス等、低所得層の割合が多い環境
- ◆ 様々な人種が混在
 - 両親の教育レベルの違い、教育に対する価値観の違い
 - 英語を母国語としない市民の多さ など

アカウンタビリティの欠落 教育政策実行に適さない組織構造

- ◆ 州に人事権および予算権が存在。市による教育政策実施の難しさ
- ◆ 能力よりも年功重視の組織
- ◆ 十分に従事していない教員であっても身分が保証されるシステム（労働組合の発言力の大きさ）



2002年に、ニューヨーク市は州からの市内公立学校の統括権限の委譲を受け、ブルームバーグ市長の下、学校システムの抜本的改善が開始された

ニューヨーク市が目指したこと

ニューヨーク市が教育改革において目指したことは、納税者・保護者等の学校関係者に対するアカウンタビリティの確保と、学校の自律的経営改善促進にむけた校長のリーダーシップ・経営責任強化であったと言えます。

ニューヨーク市が目指したこと(弊社理解)

＜参考＞学校管理においてニューヨーク市が果たす役割

		EVALUATE	ENFORCE CONSEQUENCES	ENABLE
WHAT		<u>Progress Reports</u> Grades based on student outcomes <u>Quality Reviews</u> Scores based on performance management criteria <u>School Survey</u> Parent, teacher, and student surveys about school environment <u>Federal and State Evaluation</u> Measures of schools' Adequate Yearly Progress and accountability standing	<u>Rewards</u> Monetary bonuses <u>Consequences</u> Restructuring or phase out of chronically failing schools <u>Aligned Mechanisms</u> City and Cluster performance targets, Principals' Performance Review and bonuses, school-wide teacher performance bonuses	<u>Periodic Assessments</u> Diagnose and track progress <u>Office of Achievement Resources</u> Hands-on data training through collaborative teacher teams <u>Achievement Reporting and Innovation System (ARIS)</u> Fully integrated knowledge and data management <u>Knowledge Sharing</u> Support structures and tools for collaboration and knowledge sharing
HOW				

市民に対するアカウンタビリティの確保

- ・ 公教育である以上、納税者である市民に対して、税金の使い道とその成果を示すことが大前提

+

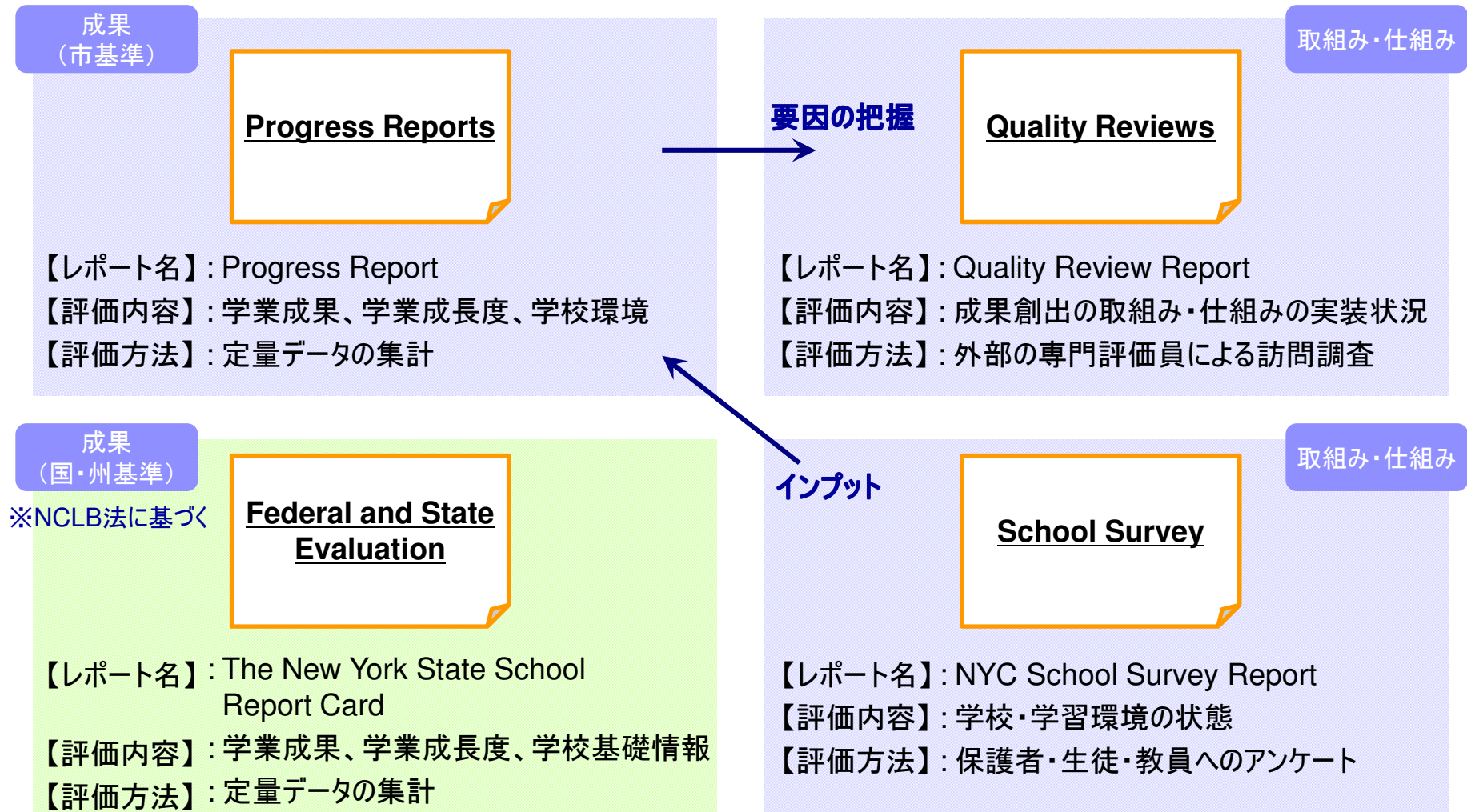
校長のリーダーシップ・経営責任強化

- ・ 校長の強いリーダーシップの下、各学校に応じた経営実行により、教育環境格差の是正/教育水準向上を目指した
- ・ そのため、校長への人事権・予算権等の委譲と同時に、成果創出に対する責任を負わせた

参考資料 : http://schools.nyc.gov/NR/rdonlyres/80C235D0-92E6-4B12-A557-D8E655913A92/0/IntroductiontotheProgressReport2011_03_02.pdf

ニューヨーク市の学校評価 ①一覧

ニューヨーク市では、以下に示す4種の学校評価を実施しています。

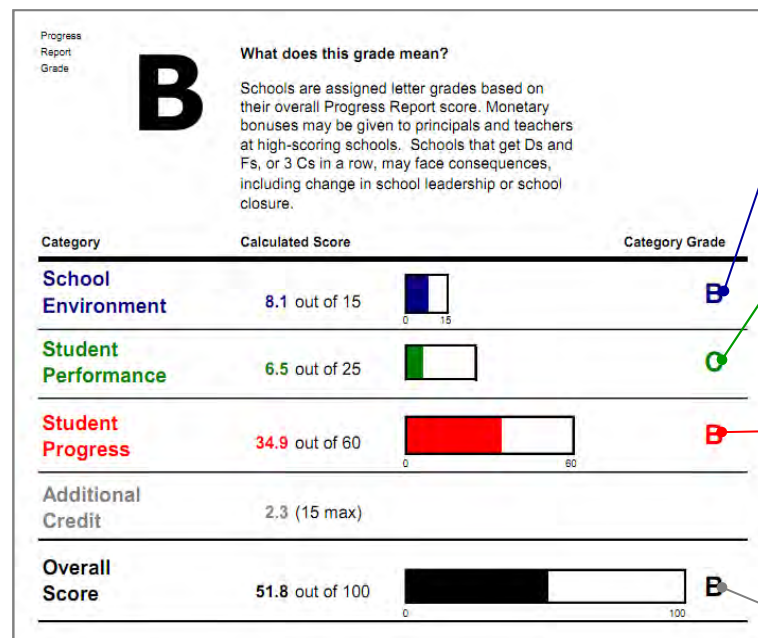


ニューヨーク市の学校評価 ②Progress Report (1/3) ～定量的・プログレス重視の評価体系～

Progress Reportでは、全校共通の評価指標を用いて、A～D、Fの5段階にて各学校を評価した結果を掲載しています。ここでは、とくに生徒の学習成長度を重視した配点を行っています。

Progress Report

評価項目／配点



School Environment
15 points

Student Performance
25 points

Student Progress
60 points

Additional Credit
Up to 15 points

初等・中等教育

- 「School Survey」のスコア
※次ページにて詳述
- 生徒の出席率
- 生徒のテストスコア
 - English Language Art
 - Math
- 生徒のテストスコアの伸び
 - English Language Art
 - Math
- 称賛に足る、特別支援教育生徒のテストスコアにおける習熟度・成長率

高等教育

- 「School Survey」のスコア
※次ページにて詳述
- 生徒の出席率
- 卒業率
- ディプロマ取得率
- 生徒の単位取得累積数
- リーゼンツ試験5科目における平均合格率
- リーゼンツ試験の合格率
- 称賛に足る、特別支援教育生徒の卒業・リーゼンツ試験の成果

参考資料: <http://schools.nyc.gov/Accountability/tools/report/default.htm>

⇒ 最小限かつ定量評価が可能な指標を採用

<参考> School Surveyの評価指標

School Surveyは、学校の学習環境に関する保護者・生徒・教員へのアンケートに基づく評価であり、以下の観点から評価されています。この評価結果はProgress ReportのSchool Environmentの得点に反映されます。

評価指標／評価内容

School Survey Report

How do your school's scores compare to all Middle Schools?			
	Score out of 10	Change from last year	Citywide Average for all Middle Schools
Academic Expectations	7.9	↑	7.8
Communication	6.7	→	6.9
Engagement	7.2	→	7.3
Safety & Respect	7.5	↓	7.3

How did participants at your school respond?			
	Parents	Teachers	Students
Academic Expectations	8.7	7.3	7.6
Communication	8.4	5.5	6.3
Engagement	8.3	6.5	6.8
Safety & Respect	9.0	6.7	6.7

参考資料: <http://schools.nyc.gov/Accountability/tools/survey/default.htm>

教育の期待 (Academic Expectations)

- 学校が、全力を尽くし、厳しく・意味のある学業成績を達成するよう、生徒に働きかけているか

学校関係者とのコミュニケーション (Communication)

- 学校が、効果的に、学校の教育目標や要求に関してコミュニティメンバーとコミュニケーションを行うとともに、各生徒の学習成果について適切なフィードバックを与えているか

学校関係者の参画 (Engagement)

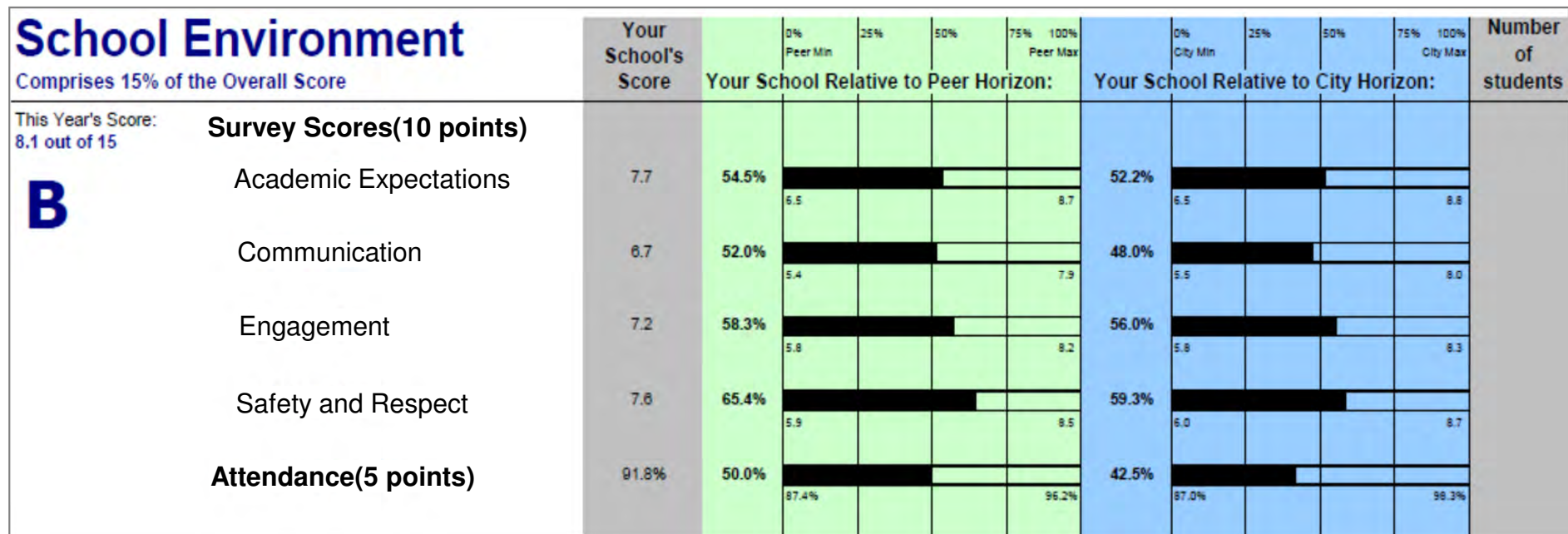
- 学校が、生徒・保護者・教員を巻き込み、生徒の学習促進のためのパートナーシップを築いているか

学習環境の安全性・尊重 (Safety and Respect)

- 学校が物理的に・精神的に安心できる学習環境を提供しているか

ニューヨーク市の学校評価 ②Progress Report (2/3) ～比較可能な形式～

Progress Reportでは、市内全学校との比較に加えて、学校特性が似ている学校（ピアグループ）と比較できる形式を取り入れています。



⋮

← **ピアグループとの比較** → ← **市内全学校との比較** →

- ◆ 市内全学校との比較と同時に、学校特性が似ている学校（ピアグループ^{*1}）との比較を実施
- ⇒ 学校環境の格差が少ない学校同士での比較によって、ある学校の経営状況の良し悪しをより適正に把握することが可能

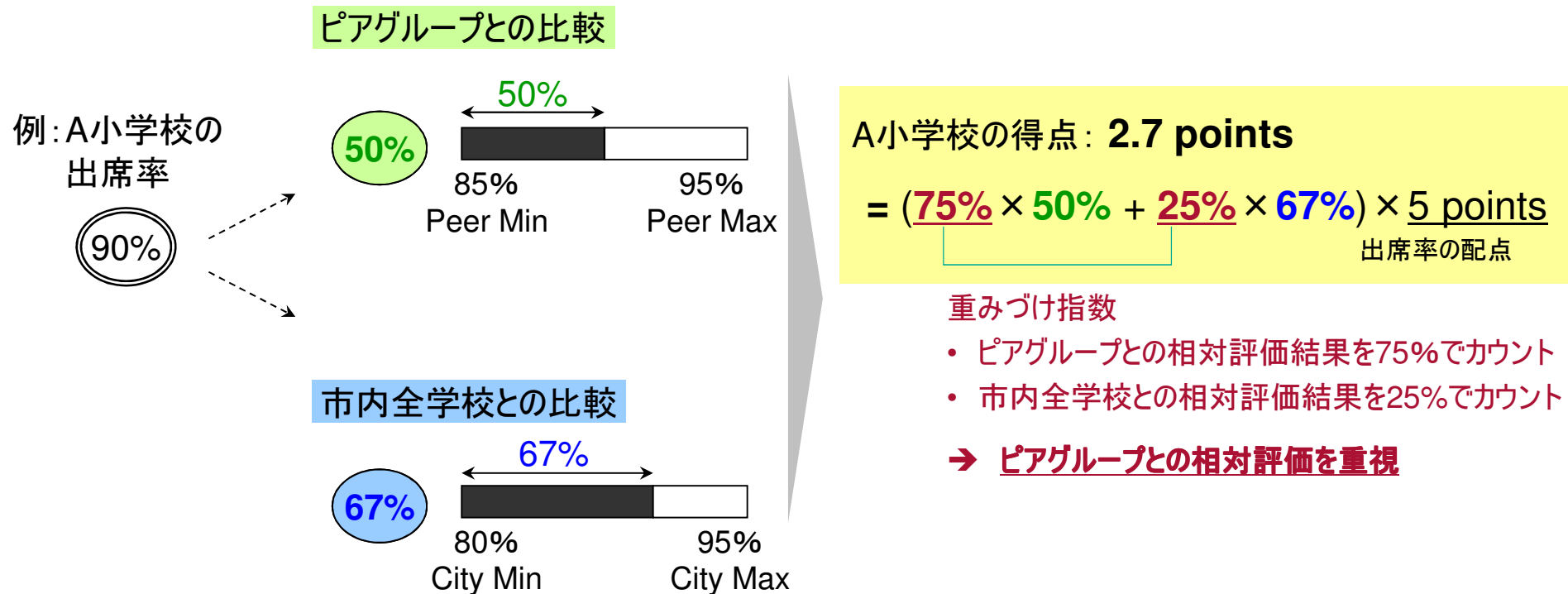
^{*1}: 児童・生徒の構成が類似し同等のレベルの学校をピアグループとし、最大40校で構成されている。
 小学校・K-8では、English Language Learnersの割合、障害児童の割合、人種の混在状況、などを基準に、中学校・高等学校では、ELA・Mathのテストスコア、障害児童の割合、などを基準に定めている。

ニューヨーク市の学校評価 ②Progress Report (3/3)

～地域格差を考慮した配点～

市内全学校との相対評価結果よりも、ピアグループ内での相対評価結果を重視することで、評価の公平性を保っています。

Progress Reportにおけるスコアリングの考え方



参考資料: <http://schools.nyc.gov/Accountability/tools/report/default.htm>

ニューヨーク市の学校評価 ③Quality Review (1/2) ～学校の行動・仕組みにおける改善点の把握～

Quality Reviewは、成果創出にむけた学校の取組み・仕組みの実装状況の評価です。評価項目ごとに詳細な評価基準が規定されており、評価員を問わず、同じ基準・見方で評価がなされるように設計されています。

Quality Statement

- ① 教育と組織の一貫性**
 - 学校は、カリキュラム・指導・組織的意思決定が一貫した、生徒の学習支援のための戦略を有している
- ② データ収集・分析**
 - 学校のリーダーとファカルティは、時系列で学校や生徒の成長・向上を理解するために、生徒の学習成果に関する情報の収集・分析・共有を行う
- ③ 計画策定・目標設定**
 - 学校のリーダーとファカルティは、コミュニティを巻き込むとともに、生徒の学習向上にむけた高い目標を設定し、その達成状況を監視するために、データを活用する
- ④ 能力開発との連携**
 - 学校は、学校の目標達成と、生徒の学びと感情的要求に対して、リーダーシップ開発と組織的な協働を連携させる
- ⑤ モニタリング・改正**
 - 学校は、生徒の学習向上にむけた目標達成のために、年間を通じたモニタリングとプログレス評価、そして、柔軟な計画・実行の仕組みを有している

Quality Review Report (一部)

Part 3: School Quality Criteria 2010-2011				
School name: The Renaissance Leadership Academy	UD	D	P	WD
Overall QR Score			X	
Quality Statement 1 – Instructional and Organizational Coherence: The school has a coherent strategy to support student learning that aligns curriculum, instruction and organizational decisions.				
To what extent does the school regularly...	UD	D	P	WD
1.1 Design engaging, rigorous and coherent curricula, including the Arts, for a variety of learners and aligned to key State standards?			X	
1.2 Develop teacher pedagogy from a coherent set of beliefs about how students learn best, and ensure that it is: aligned to the curriculum, engaging, and differentiated to enable all students to produce meaningful work products?			X	
1.3 Make strategic organizational decisions to support the school's instructional goals and meet student learning needs?				X
1.4 Maintain a culture of mutual trust and positive attitudes toward learning that support the academic and personal growth of students and adults?				X

凡例 UD: Underdeveloped D: Developing P: Proficient WD: Well Developed

- ✓ Quality Statementに紐づいて評価項目を設定。
- ✓ 各項目について4段階で評価。
- ✓ 4段階評価の基準についても、細かく規定。

参考: <http://schools.nyc.gov/Accountability/tools/review/default.htm>

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

ニューヨーク市の学校評価 ③Quality Review (2/2) ～専門評価員による評価～

専門の評価員（ベテランの教育者等）が2～3日学校を訪問し、校長・教員・生徒・保護者等との対話を通じて評価が行われます。

Quality Reviewの流れ

事前の自己評価

- ◆ 専用の自己評価シートを活用し、校長自ら評価

評価員の学校訪問

- ◆ 評価員は学校を訪問し(2～3日)、校長・教員・生徒・保護者らとの対話を通じて評価
- ◆ その際、自己評価シートや各種学校データを活用

校長によるレポート内容確認

- ◆ 学校訪問後、約8週間で、各学校にQuality Review Reportのドラフトが届く
- ◆ 校長はレポート内容を確認し、5営業費以内に担当部署にレポートの適正さについて報告

レポートの一般公開

- ◆ 各学校のQuality Review Reportがホームページ上で公開

専門評価員による学校訪問時のレビュースケジュール(サンプル)

Quality Review レビュースケジュール			
1日目		2日目	
8:00 - 8:30	校長による学校施設案内	8:00 - 8:30	校長とのフォローアップ
8:30 - 10:30	校長との会合	8:30 - 9:00	保護者との会合
10:30 - 12:30	教室訪問	9:00 - 10:30	教室訪問
12:30 - 1:00	自由時間	10:30 - 11:00	生徒との会合
1:00 - 2:00	教員との会合	11:00 - 12:00	教員との会合
2:00 - 2:30	生徒との会合	12:00 - 12:30	自由時間
2:30 - 3:00	結果報告	12:30 - 1:30	校長との最終打合せ
※学校規模に応じて、2日または3日訪問		1:30 - 2:30	評価
		2:30 - 3:15	フィードバック

参考: <http://schools.nyc.gov/Accountability/tools/review/default.htm>

ニューヨーク市の学校評価 ④校長の評価指標 ～学校評価と連動した校長評価～

校長評価では、学校評価の結果を反映した指標を採用しています。校長評価と学校評価の連動により、校長に対し学校経営改善に対する強い動機付けを生み出しています。

校長の評価指標

A. Academic Performance		
	Area	Activity
85%	Goals and Objectives (31%)	Did the principal meet his/her Goals and Objectives?
	Progress Report (32%)	Results of the school's Progress Report:
	Quality Review Score (22%)	Results of the school's Quality Review:
B. Attention to Populations with Particular Needs		
5%	Special Education	Individualized Education Plan (IEP) mandated related and support services and SETSS were provided in a timely manner, and the first attend data was recorded into the computerized tracking system.
		Special education evaluations are conducted within legally mandated timeframes: initial referrals are completed within sixty (60) calendar days of the receipt of parental consent; re-evaluations are completed within sixty (60) calendar days of receipt of the referral; annual reviews of special education students are conducted as required.
		IEP teams made recommendations, to the extent appropriate, for services in the least restrictive environment, including maintaining the student in his or her current school?
	English Language Learners	The Language Assessment Battery-Revised (LAB-R) was administered to all students whose home language is not English?
C. Compliance with Legal Mandates/Key DOE Policies		
10%	Compliance with Legal Mandates/Key DOE Policies Sub-Total	

①Goals and Objectives

- 最大5つのゴールを定め、各ゴールについて、各ゴールの達成有無が測定可能な目標を校長自身が定義
- その達成有無を評価

②Progress Report / Quality Review Score

- 各学校評価の結果 ⇒ 学校評価との連動

③Special Education

- 地域・保護者の高い関心のひとつが特別支援教育
- 特別支援教育における教育やその支援の充足状況の評価

④English Language Learners

- ニューヨーク市には様々な人種の生徒がおり、必ずしもネイティブ同等の英語力があるわけではない
- 英語習得段階の生徒に対しても、適切な教育を提供できているかを評価

⑤Compliance with Legal Mandates / Key DOE Policies Sub-Total

- コンプライアンスや、市の教育方針の遵守状況を評価

参考: Principal Performance Review: 2010-2011, <http://www.csa-nyc.org/sites/default/files/PPR%202010-11%20FINAL%20DRAFT.pdf>

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

学校支援体制 ①ニューヨーク市の公立学校に対する学校支援 ～課題を抱える学校に対する重点支援～

ニューヨーク市の全公立学校は、Children First Networkより各種支援を受けています。その他、著しくパフォーマンスの低い学校や、地域的な課題を抱える学校に対しては、市教育庁より、より手厚い支援が提供されます。

ニューヨーク市の公立学校に対する学校支援(一例)

全学校に対する支援

- ◆ 教育・学校運営支援の専門組織である、Children First Network(以下、CFN)が、ニューヨーク市内の公立学校を支援。
 - ＜支援内容＞ ※次ページにて詳述
 - ・ 各種ベストプラクティスの紹介
 - ・ 特別支援対象の生徒の教育対策の助言
 - ・ リソース配分・時間配分の判断における助言
 - ・ 個人指導・少人数指導・放課後指導の支援
 - ・ 新教育政策導入支援
 - ・ その他、各種学校運営サポート
- ◆ CFNは市内に複数存在。支援内容・方法はCFNによって異なる。
- ◆ 各学校の実態に応じて、利用するCFNを校長が選択。
- ◆ CFNの支援組織の存在により、校長・教員らが、教育により専念することが可能

課題を抱える学校に対する支援

- ◆ 地域的な課題を抱える学校に対して、行政が重点的に支援
- ◆ ニューヨーク市独自の一定のロジックに基づき、重点支援対象学校を特定



行政による支援内容(例)

- ◆ 予算配分の調整
- ◆ 支援プログラムの重点配備
 - － 無料の朝食・昼食の提供
 - － ELL教員の無料補充
 - － 施設整備補助 など
- ◆ 英語以外の母国語プログラムの整備 など